

2005

Unilever Jaaroverzicht en  
Verkorte Jaarrekening



Unilever



## Onze doelstelling

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.

Door onze stevige verankering in nationale culturen en lokale markten overal ter wereld staan wij dicht bij de consument. Dat vormt een solide basis voor toekomstige groei. Wij stellen onze rijkdom aan kennis en internationale ervaring ten dienste van lokale consumenten – een ware multilokale multinational.

Voor succes op de langere termijn stellen wij aan onszelf bijzondere eisen qua prestatie en productiviteit. Dit houdt in dat wij efficiënt samenwerken, openstaan voor nieuwe ideeën en dat we voortdurend willen leren.

Ook hanteren wij, om te slagen, hoge gedragsnormen ten opzichte van iedereen met wie we werken, de samenleving en het milieu.

Dat is onze koers naar duurzame winstgevendende groei en blijvende meerwaarde voor onze aandeelhouders, onze mensen en onze zakenrelaties.

De twee moedermaatschappijen, Unilever N.V. (NV) en Unilever PLC (PLC), samen met hun groepsmaatschappijen, treden in feite 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 Unilever Jaarverslag en de 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 volgende toelichting houdt 'Groei van de verkopen' in: de onderliggende groei tegen constante wisselkoersen (exclusief het effect van acquisities en desinvesteringen). Meer informatie is te vinden op onze website [www.unilever.com/ourcompany/investorcentre](http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre).

De in dit document vermelde bedragen in euro's met betrekking tot het aandelenkapitaal van NV zijn een weergave in euro's op basis van artikel 67c Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, afgerond op twee decimalen, van de onderliggende bedragen van het aandelenkapitaal in Nederlandse guldens, die in de statuten van NV niet in euro's zijn omgezet. Totdat het omzetten formeel plaatsvindt door statutenwijziging, zijn

de rechten op dividend en het stemrecht gebaseerd op de – volgens de officiële omrekenkoers in euro's omgezette – onderliggende bedragen in Nederlandse guldens.

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

De bij het opmaken van dit Jaaroverzicht gebruikte wisselkoersen worden vermeld op pagina 28.

### 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' of de negatieve equivalenten van deze termen en andere gelijksoortige uitdrukkingen over toekomstige ontwikkelingen en resultaten 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; 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 gedeponeerd 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.

## Inhoud

02

Kerncijfers

04

Unilever in  
vogelvlucht

Merken in Voedingsmiddelen en  
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging  
in meer dan 100 landen wereldwijd

06

Verslag van de Voorzitter

08

Group  
Chief Executive

V&A

12

Innovatie in ons  
hele bedrijf

Vitaliteit vormt het hart  
van onze merken



13

Betrokken bij  
verantwoord  
ondernemen

16

Regionaal overzicht

Marktaandeel in Europa over het geheel  
genomen gestabiliseerd; meer concurrerende,  
volumegevoerde groei in Noord- en  
Zuid-Amerika en Azië Afrika



22

Corporate governance

23

Effectiever concurreren;  
onze mensen maken  
het mogelijk

26

Raad van bestuur

28

Verkorte jaarrekening

32

Beknopt  
remuneratieverslag

37

Informatie voor  
aandeelhouders

## Kerncijfers

### Omzet

€ miljoen

2005	39 672
2004	38 566

£ miljoen

2005	27 124
2004	26 151

\$ miljoen

2005	49 352
2004	47 744

### Bedrijfswinst

€ miljoen

2005	5 314
2004	4 239

£ miljoen

2005	3 633
2004	2 876

\$ miljoen

2005	6 611
2004	5 249

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

€ per € 0,51 gewoon NV-aandeel<sup>(2)</sup>

2005	1,98
2004	1,89

pence per 1,4p gewoon PLC-aandeel<sup>(2)(3)</sup>

2005	20,31
2004	19,15

\$ per € 0,51 NV – New York-aandeel<sup>(2)</sup>

2005	2,37
2004	2,42

\$ per 5,6p PLC – American Depositary Receipt<sup>(2)(3)</sup>

2005	1,42
2004	1,43

<sup>(1)</sup> De dividenden voor elk jaar omvatten de voor het betreffende jaar vastgestelde of voorgestelde dividenden. In overeenstemming met IFRSs\* worden dividenden alleen verwerkt in het jaar waarin ze betaalbaar worden.

<sup>(2)</sup> Afgerond op twee decimalen.

<sup>(3)</sup> De uit te betalen dividenden over 2005 op NV – New York-aandelen en PLC – American Depositary Receipts kunnen afwijken van de hierboven vermelde bedragen, die slotdividenden omvatten, berekend tegen wisselkoersen geldend op 8 februari 2006 (€ 1,00 = \$ 1,1948 en £ 1,00 = \$ 1,7427).

\* Met ingang van 1 januari 2005 heeft Unilever International Financial Reporting Standards (IFRSs) voor gebruik in de Europese Unie geïmplementeerd. Unilevers overgangdatum is 1 januari 2004. Voor meer informatie hierover verwijzen wij naar de pagina's 28 en 29.

# +3,1%

De onderliggende  
verkopen stegen  
met 3,1%

- Unilevers totale dividend steeg met 5% (NV) en 6% (PLC).
- Onze marktaandelen zijn over het geheel genomen stabiel.
- De winst per aandeel steeg met 37%, waarvan 22% uit voortgezette bedrijfsactiviteiten, profiterend van lagere kosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardevermindering.
- De investeringen in ondersteuning van onze groeiprioriteiten zijn opgevoerd, waaronder meer dan € 500 miljoen voor reclame en promotie.
- De brutowinstmarge was 13,4%. Verbetering van de productiviteit en een verbeterde mix compenseerden ruimschoots de hogere inkoopkosten.



## Unilever in vogelvlucht

Unilever is stevig verankerd in de lokale markten van meer dan 100 landen overal ter wereld en heeft een sterke productenportefeuille met merken op het gebied van Voeding en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. Twaalf van deze merken zetten ieder jaarlijks meer dan € 1 miljard om en in veel van onze categorieën zijn we wereldwijd marktleider. Een aantal van onze innovaties in 2005 wordt hieronder beschreven.

## Voedingsmiddelen

Europa



Knorr blijft verrassen met baanbrekende innovaties. De recent gelanceerde groenten- en fruitshots bijvoorbeeld, een gezond en lekker drankje dat 50% van de dagelijks benodigde hoeveelheid groenten en fruit bevat.



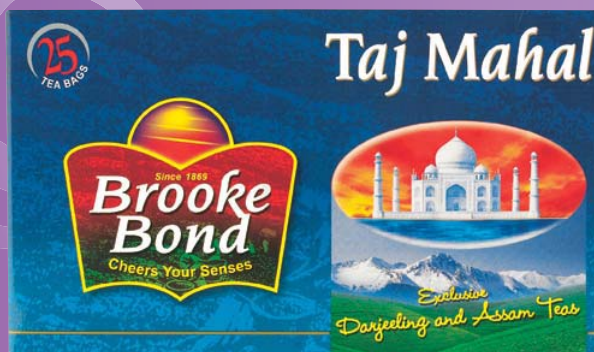
Noord- en Zuid-Amerika



Bertolli geeft diepvriesmaaltijden een echte Italiaanse smaak met Dinners for Two, een diepvrieslijn voor fijnproevers.

Azië Afrika

Door de innovatieve nieuwe verpakking van Brooke Bond in India werd dit merk aantrekkelijker voor de lokale consument.



## Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging



Het nieuwe assortiment *Sunsilk*-kleurverstevigers in Europa werd speciaal ontwikkeld om het merk aantrekkelijker te maken voor jonge consumenten.



All Small & Mighty, ons geconcentreerde vloeibare wasmiddel in de Verenigde Staten; het eerste in z'n soort en een forse ruimtebespaarder voor de detailhandel.



De lancering van een assortiment *Pond's*-producten voor een lichtere teint bevestigde nog eens Unilevers sterke positie in de categorie voor gezichtsverzorging in Azië.



## Verslag van de Voorzitter

2005 was het eerste jaar dat Patrick en ik samenwerkten als respectievelijk Group Chief Executive en Voorzitter. Ik ben erg verheugd dat onze samenwerking zich zo succesvol heeft ontwikkeld.

Ik wil Patrick en zijn Executive team, en al het personeel van Unilever, van harte gelukwensen met de vooruitgang die gedurende het jaar is geboekt. Hoewel er nog veel werk moet worden verzet om het groeipotentieel van onze sterke merkenportefeuille tot volle wasdom te laten komen, hebben we ons totale marktaandeel weten te stabiliseren – een belangrijke doelstelling in 2005.

Ik acht het van groot belang dat de onderneming beschikt over de optimale structuur en governanceprocessen om aandeelhouderswaarde op de lange termijn te creëren door tot de topeenderde van onze referentiegroep te behoren. In dat verband heb ik mezelf begin vorig jaar drie doelen gesteld. Deze doelen waren: het evalueren van Unilevers duale NV/PLC-structuur, de evaluatie van haar procedures voor corporate governance en de voorbereiding op het vertrek van een aantal bestuurders in de komende jaren.

### Sterke punten duale structuur

Het onderzoek naar Unilevers ondernemingsstructuur nam ruim zes maanden in beslag. Het werd uitgevoerd onder leiding van mijzelf, bijgestaan door twee niet-uitvoerend bestuurders en een team van vooraanstaande, onafhankelijke, financiële en juridische adviseurs. Zoals een onafhankelijk adviseur verklaarde: "Dit was een van de meest grondige en gedetailleerde onderzoeken die ik op dit gebied heb meegemaakt."

Drie belangrijke uitgangspunten vormden de leidraad voor het onderzoek. Allereerst moesten Unilevers bedrijfsactiviteiten baat hebben bij een eventuele verandering en daar geen nadelige gevolgen van ondervinden. Ten tweede moest een verandering concrete voordelen voor aandeelhouders opleveren. Ten slotte moest elke verandering onze transparantie en flexibiliteit verbeteren. Deze uitgangspunten waren erop gericht zeker te stellen dat de uiteindelijke structuur het belang van zowel de onderneming als van onze aandeelhouders het best zou dienen.

Op basis van deze criteria en een diepgaande analyse zijn de raden van bestuur unaniem tot de conclusie gekomen dat Unilevers huidige duale structuur, met enkele belangrijke aanpassingen, goed

**"Dit was een van de meest grondige en gedetailleerde onderzoeken die ik op dit gebied heb meegemaakt."**

voldoet aan de behoeften van de onderneming in de nabije toekomst. Hoewel dit misschien een verrassende conclusie is in deze tijd van voortdurende verandering, strookt deze volledig met de drie uitgangspunten van dit onderzoek. De huidige structuur biedt nog steeds een kader waarbinnen we optimaal kunnen profiteren van het beste van vele culturen en invloeden.

Een overgang naar een enkelvoudige structuur zou niet alleen kostbaar zijn en ontwrichtend werken voor de onderneming, maar zou in ons geval ook niet tot voldoende materiële voordelen leiden om deze keuze te rechtvaardigen. Veranderingen in onze bestuurs- en topmanagementstructuur aan het begin van 2005 hebben al geleid tot operationele en bestuurlijke eenheid bij Unilever, met één voorzitter, één raad van bestuur die in meerderheid bestaat uit niet-uitvoerend bestuurders, één Group Chief Executive en één Executive team. De huidige structuur belemmert dus geenszins de dagelijkse gang van zaken, besluitvorming of organisatorische efficiency. Bovendien zou Unilever door over te gaan op een enkelvoudige structuur bepaalde fiscale voordelen van de duale structuur kunnen verliezen.

### Wijzigingen

Dit betekent uiteraard niet dat we onze bestaande opzet niet kunnen verbeteren. In de algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2006 zullen de raden van bestuur aan onze aandeelhouders drie wijzigingen voorstellen om de flexibiliteit van de balans en van de kapitaalstructuur te verbeteren en onderdelen van onze corporate-governancestructuur aan te scherpen.

Deze omvatten een wijziging van de contractuele verhouding tussen NV en PLC, waardoor meer vrijheid wordt gecreëerd in

de toewijzing van activa aan elk van de twee moedermaatschappijen. Zo blijft de Groep in staat op de meest efficiënte wijze kapitaal aan haar aandeelhouders te retourneren en dividend uit te keren. Om de verhouding tussen de aandelen NV en PLC te vereenvoudigen en de transparantie te vergroten, stellen we eveneens voor de onderliggende economische waarde van deze aandelen aan elkaar gelijk te stellen door NV-aandelen te splitsen en PLC-aandelen te consolideren. Ten slotte zijn we van plan aandeelhouders het recht te geven kandidaten voor te dragen voor de raden van bestuur, met inachtneming van de noodzaak de eenheid van bestuur te behouden. Details van deze wijzigingen worden uiteengezet in de aankondigingen van de algemene vergaderingen van aandeelhouders.

### Opvolging in de raden van bestuur

Zoals ik eerder stelde, was een van mijn doelstellingen de opvolging van terugtrekkende leden van de raden van bestuur goed voor te bereiden. In 2006 zullen drie niet-uitvoerend bestuurders zich niet herkiesbaar stellen – Bertrand Collomb, Oscar Fanjul en Hilmar Kopper. Ik wil hen bedanken voor hun enorme bijdrage de afgelopen jaren. Dit betekent voor ons zowel een uitdaging als een kans om nieuwe leden te benoemen die kunnen voortbouwen op de kracht van onze terugtrekkende leden en die kunnen bijdragen aan Unilevers toekomstige groei.

Na een grondige selectie is het mij een genoegen aan te kondigen dat de volgende vier niet-uitvoerend bestuurders, die allen kunnen bogen op uitgebreide financiële en zakelijke ervaring, zijn voorgedragen voor benoeming ter opvolging van de leden die dit jaar aftreden en van Claudio Gonzalez, die in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 aftrad. Dit zijn Charles Golden, Executive Vice-President en CFO van Eli Lilly and Company; Byron Grote, CFO van BP p.l.c.; Jean-Cyril Spinetta, voorzitter/CEO van Air France-KLM S.A. en Kornelis (Kees) Storm, voormalig voorzitter van de raad van bestuur van AEGON N.V.

We hebben hierbij twee gerenommeerde, onafhankelijke firma's ingeschakeld. Zij leiden tevens het onderzoek naar potentiële kandidaten om mij in 2007 op te volgen als voorzitter.

## Onderzoek naar Unilevers structuur

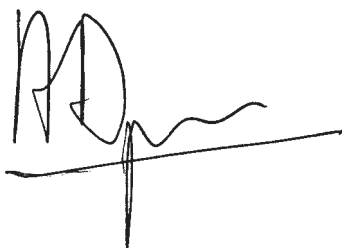
### Corporate-governanceonderzoek

In 2005 gaven we tevens opdracht een onderzoek uit te voeren naar de corporate-governanceprocedures binnen Unilever, om te garanderen dat deze conform best-practicestandaarden zijn.

Het onderzoek werd uitgevoerd door onafhankelijke consultants. Zij concludeerden dat onze procedures en regelingen de vergelijking met die van soortgelijke ondernemingen goed kunnen doorstaan. In het eerste kwartaal van 2006 werd hierover aan de raden van bestuur uitgebreid verslag gedaan en in de loop van het jaar zal een aantal kleine aanpassingen worden doorgevoerd met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken binnen de raden van bestuur.

Het afgelopen jaar heb ik met name veel voldoening gehaald uit de samenwerking met onze partners op het gebied van samenleving en milieu, zoals het voedselprogramma voor kinderen van UNICEF en de World Business Council for Sustainable Development. Ervoor zorgen dat de gemeenschappen en de omgeving waarin we actief zijn hun vitaliteit behouden, is essentieel voor Unilever om haar groei op de lange termijn te bestendigen.

Het is goed om te zien dat de vele veranderingen die de afgelopen twaalf maanden in gang zijn gezet Unilevers vooruitgang in de markt niet hebben gehinderd. Deze vooruitgang was niet mogelijk geweest zonder de inzet en het harde werk van al onze 206 000 medewerkers. Zonder hun toewijding zouden we er niet in slagen vitaliteit toe te voegen aan het leven van onze consumenten overal ter wereld. Namens de raden van bestuur wil ik alle Unilever-medewerkers dan ook hartelijk bedanken.



**Antony Burgmans**  
Voorzitter



Op basis van een diepgaande analyse zijn de raden van bestuur unaniem tot de conclusie gekomen dat Unilevers huidige duale structuur, met enkele belangrijke aanpassingen, goed voldoet aan de behoeften van de onderneming in de nabije toekomst.

De voorgestelde wijzigingen zijn:

- Wijziging van de contractuele verhouding tussen NV en PLC, waardoor meer vrijheid wordt gecreëerd in de toewijzing van activa aan elk van de twee moedermaatschappijen. Zo blijft Unilever in staat op de meest efficiënte wijze kapitaal aan haar aandeelhouders te retourneren en dividend uit te keren.
- De verhouding tussen de aandelen NV en PLC te vereenvoudigen door het onderliggende economisch belang van deze aandelen in de Unilever-groep aan elkaar gelijk te stellen. Dit vergroot de vergelijkbaarheid van de noteringen van onze aandelen en zal worden bereikt door de NV-aandelen te splitsen en de PLC-aandelen te consolideren.
- Verlening van het recht aan aandeelhouders kandidaten voor te dragen voor de raden van bestuur, met inachtneming van de noodzaak de eenheid van bestuur te behouden.

De raden van bestuur zullen voorstellen met betrekking tot deze wijzigingen voorleggen aan de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2006.

## Group Chief Executive

Patrick Cescau, Group Chief Executive, praat over de resultaten in 2005 en blikkt vooruit op wat de komende twaalf maanden moet worden bereikt.

# Vraag & antwoord



### **Er is veel gebeurd in 2005. Wat zag u als de grootste uitdaging?**

Het was al aan het begin van het jaar duidelijk wat ons te doen stond. We moesten onze concurrentiekracht in de markt herstellen en weer groeien. Maar wel op zo'n manier dat we die groei op de lange termijn kunnen vasthouden, om waarde te creëren en onze volledige potentie te benutten.

### **Hoe hebt u die uitdaging aangepakt?**

Met een eenvoudige en heldere benadering – we moesten ons concentreren op drie belangrijke aspecten. Ten eerste onze productenportefeuille; die moet nog beter presteren, met scherp gestelde prioriteiten en productief ingezette middelen. Ten tweede een betere uitvoering, met name op het terrein van marketing en relatiebeheer. En tot slot het creëren van een slagvaardige 'One Unilever'-organisatie, met één strategie, met de juiste mensen op de juiste plaats en met aandacht voor kwaliteit en snelheid.

### **Waar hebt u de prioriteiten gelegd en waarom speciaal daar?**

We hebben ons geconcentreerd op het voortbouwen op onze sterke punten: onze activiteiten in opkomende markten, vitaliteit en persoonlijke verzorging. Het zijn alledrie gebieden waarop Unilever sterk presteert, met goede groei en winstgevendheid. Verder stond – en staat – het terugbrengen van groei in Europa al even hoog op ons prioriteitenlijstje.

### **Welke resultaten hebt u – over het geheel gezien – met deze aanpak geboekt?**

We hebben een stevige stap vooruit gezet. In 2005 was de onderliggende groei van de verkopen 3,1%. Dat is aanzienlijk meer dan de nagenoeg gelijk-blijvende verkopen in 2004, en houdt gelijke tred met de markten waarin we opereren. Het groeimomentum is in de loop van het jaar geleidelijk toegenomen, wat vooral voortkomt uit volume.

Het zal duidelijk zijn dat ik blij ben te constateren dat onze groeicijfers zijn verbeterd in het merendeel van onze belangrijke markten en in de meeste categorieën. Het zijn cijfers die aantonen dat onze mensen keihard hebben gewerkt en het laat de kracht zien van onze merken en de veerkracht van onze onderneming.

“Het is onze missie mensen te helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen. Dit vormt de basis van alles wat we doen.”

Om de groei te herstellen, moesten we meer investeren in de ondersteuning van onze merken. In 2005 hebben we daarom € 500 miljoen meer geïnvesteerd in reclame en promotieactiviteiten. We hebben ook aanzienlijk geïnvesteerd in het verlagen van prijzen, vooral in Europa, om de consument een betere prijs-kwaliteit-verhouding te bieden in geselecteerde categorieën en markten.

Onze kostenbesparingsprogramma's hebben in 2005 meer dan € 700 miljoen opgeleverd. Daardoor konden we meer investeren in onze merken en de invloed compenseren van gestegen inkoopkosten.

### **Waarom speelde persoonlijke verzorging een sleutelrol in deze strategie?**

Persoonlijke verzorging is altijd een van onze sterkste categorieën geweest, goed voor een kwart van de omzet. Het was dus van wezenlijk belang daar substantiële groei te creëren. En dat is gelukt. Het afgelopen jaar heeft persoonlijke verzorging groeiniveaus bereikt van meer dan 6%, in de top van het spelersveld. Daarnaast hebben we op een breed terrein marktaandeel gewonnen in de meeste van onze grootste markten en hebben we onze winstgevendheid sterk verbeterd.

Onze merken vormen de sleutel tot dit succes. Onze grote internationale merken als *Axe*, *Dove*, *Lux*, *Rexona* en *Sunsilk* hebben allemaal goede resultaten en groei laten zien. Maar ook kleinere, meer lokale merken zoals *Clear* en *Lifebuoy* hebben hun steentje bijgedragen.

## De Unilever Executive – dichter bij de markt

### Welke rol heeft vitaliteit gespeeld bij de vooruitgang die is geboekt?

Vitaliteit vormt onze gemeenschappelijke missie en slaat aan bij onze klanten en consumenten. Het is onze missie mensen te helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen. Dit vormt de basis van alles wat we doen. Vitaliteit inspireert ons tot innovaties die zorgen voor groei over de volle breedte van onze productenportefeuille. Denk maar eens aan *Lipton* en *AdeS* – gezonde en verfrissende drankjes, *Dove* – de campagne 'Tijd voor Echte Schoonheid', en gezondere keuzes in ijs.

Binnen Voedingsmiddelen hebben onze *Knorr Vie* groente-en-fruitshots, met 50% van de dagelijkse behoefte aan groenten en fruit, het erg goed gedaan in Europa. In de Verenigde Staten hebben we *Lipton* nieuw leven ingeblazen door met het AOX-zegel de aandacht te vestigen op de goede eigenschappen van de natuurlijke antioxidanten in thee. Daardoor hebben we ons marktaandeel aanzienlijk kunnen vergroten, met name in de ijstheemarkt.

Binnen Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging heeft onze *Dove*-campagne 'Tijd voor Echte Schoonheid', die consumenten een bredere, minder geijkte kijk op vrouwelijke schoonheid biedt, een centrale rol gespeeld bij de aanhoudende groei van het merk. Tegelijkertijd hebben in India campagnes om hygiënisch handenwassen te bevorderen de verkoopcijfers van *Lifebuoy* een impuls gegeven.

### U noemde opkomende markten. Waarom zijn die zo belangrijk voor Unilever?

Opkomende markten groeien snel. In 2010 zullen ze naar verwachting 90% van de wereldbevolking vertegenwoordigen. In deze markten zijn we van oudsher stevig verankerd en dat geeft ons een sterk concurrentievoordeel waarvan we gebruik moeten maken. In 2005 hebben we uitstekende resultaten behaald in alle grote opkomende markten, zowel op het gebied van Voedingsmiddelen als Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. Voor het eerst was onze omzet in opkomende markten, met 38%, hoger dan onze omzet in West-Europa. Het succes in deze markten is deels te danken aan onze gevestigde distributiekanaalen – zowel traditionele als



De Unilever Executive (UEX), geleid door Group Chief Executive Patrick Cescau, vormt het topmanagementteam binnen de Groep. De Group Chief Executive is verantwoordelijk voor alle aspecten van Unilevers operationele activiteiten en de bedrijfsresultaten, met algehele winstverantwoordelijkheid voor de Groep.

De UEX bestaat uit drie regionale presidenten (Noord- en Zuid-Amerika, Azië Afrika en Europa), twee categoriepresidenten (Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging), de Chief Financial Officer en de Chief Human Resources Officer.

De categorieën en regio's hebben elk hun eigen rol, maar vullen elkaar aan. De regio's zijn verantwoordelijk voor het realiseren van winst door een beproefde mix van sterke merken in hun regio te implementeren; ze concentreren zich doelgericht op groei door onze producten uitmuntend in de markt te zetten. De categorieën zijn verantwoordelijk voor de categoriestrategie en voor merkontwikkeling (waaronder R&D en innovatie).

Door de wisselwerking tussen de regio's en de categorieën kunnen we onze mondiale schaalgrootte benutten en tegelijkertijd voortbouwen op onze stevig verankerde aanwezigheid in lokale markten.

Financiën en Personeel zorgen ieder op hun eigen gebied voor uitstekende prestaties en leveren ondersteuning aan de regio's, de categorieën en het Corporate Centre.

In 2005 heeft Unilevers operationeel topmanagement succesvol de overgang voltooid naar een kleiner, sterker gefocust team, dat dichter bij de markt staat en sneller beslissingen kan nemen.

De huidige leden van de UEX, zoals hier afgebeeld, zijn (van boven naar beneden):

- Group Chief Executive, Patrick Cescau
- Chief Financial Officer, Rudy Markham
- President Azië Afrika, Harish Manwani
- Chief Human Resources Officer, Sandy Ogg
- President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, Ralph Kugler
- President Europa, Kees van der Graaf
- President Noord- en Zuid-Amerika, John Rice
- President Voedingsmiddelen, Vindi Banga

moderne – en deels aan ons vermogen sterke internationale merkconcepten, zoals de *Omo*-campagne 'Vuil is goed', aan te passen aan lokale omstandigheden. In Turkije bijvoorbeeld, heeft deze campagne ons geholpen het markt-leiderschap te heroveren, op basis van een dubbelcijferige groei.

### **Laten we eens kijken naar Europa en Noord-Amerika. Wat is daar bereikt?**

Unilevers aanhoudend herstel in de Verenigde Staten is goed nieuws. Die markt is een van de meest concurrerende ter wereld en we groeiden er met 3,2%, dankzij uitstekende resultaten van zowel Voedingsmiddelen als Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging.

Europa was uiteraard een belangrijk aandachtsgedebied. Een gezonde Europese regio is van belang voor Unilever. Europa zorgt voor een groot deel van onze omzet – 41% in 2005 – en is een belangrijke winstbron.

Wat resultaten betreft, hebben Centraal- en Oost-Europa het goed gedaan in 2005; Rusland bijvoorbeeld liet een omzetgroei zien van ongeveer 20%. West-Europa vormt dus de grote uitdaging. En het knelpunt hier is groei, niet winstgevendheid.

De concurrentie in West-Europa is geweldig intensief en om een ommekeer te realiseren, moeten we bereid zijn een andere koers te varen. We hebben de prijzen in bepaalde markten en categorieën kritisch bezien en bieden consumenten nu meer waar voor hun geld.

Daarnaast bieden we consumenten meer keus door onze productenportefeuille uit te breiden, bijvoorbeeld in ijs, en door onze producten via meer verkoopkanalen aan te bieden. Ten slotte zijn we innovatief – daarbij moet je denken aan producten die goed zijn voor hart en bloedvaten en de nieuwe varianten van *Sunsilk* styling, twee voorbeelden van innovatieve producten die worden ondersteund door een verhoogde investering in marketing.

### **Wat wordt er ondernomen om binnen het gehele bedrijf capaciteiten te versterken?**

Ook op dit gebied doen we investeringen. Relatiebeheer vormt een strategische prioriteit en wij voeren markt voor markt een verbeteringsprogramma uit, met uitstekende resultaten. Een belangrijk onderdeel van dat programma is de samenvoeging van onze verkoopteams voor Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, zodat we voor onze klanten één gezicht hebben en kunnen profiteren van onze schaalgrootte. Het in de VS ontwikkelde programma is al uitgerold in Duitsland, Frankrijk en Nederland, en zal in 2006 ook in andere markten worden geïntroduceerd.

Verder werken we nauw samen met onze klanten zoals Carrefour, Tesco en Wal-Mart. Op die manier vergroten we de voordelen die we kunnen behalen door zaken met elkaar te doen. We zijn bovendien onze marketingcapaciteit aan het verbeteren. Zo gaan we onze merkenportefeuille wereldwijd meer aanpassen aan het niveau dat we hanteren voor onze beste merken. En we zijn van plan meer te halen uit de investering in onze merken, hetzij op het gebied van reclame, hetzij ten aanzien van R&D.

**“Ons ‘One Unilever’-programma moet ervoor zorgen dat we klaar zijn voor de concurrentiestrijd op de markt.”**

### **In 2004 werd ‘One Unilever’ gelanceerd om de organisatie te stroomlijnen en besparingen te realiseren. Heeft ‘One Unilever’ dit bereikt?**

Ons ‘One Unilever’-programma moet ervoor zorgen dat we klaar zijn voor de concurrentiestrijd op de markt. En er is al veel bereikt. Onze organisatie is vereenvoudigd en we benutten onze schaalgrootte effectiever.

We hebben onze activiteiten per land samengevoegd; eind 2005 komt bijna 80% van onze omzet uit ‘One Unilever’-groepsmaatschappijen.

Die integratie van activiteiten gaat in 2006 door. Daarbij ligt de prioriteit op het creëren van één managementteam in alle markten, een structuur waarbij het merendeel van onze twintig belangrijkste markten direct aan de UEx rapporteert, een verdere reductie van het aantal managers en eenvoudige, gestandaardiseerde ondersteunende activiteiten. Van die laatste willen we een aanzienlijk deel uitbesteden.

Eind 2006 zal ‘One Unilever’ een besparing van € 700 miljoen opleveren en eind 2007 zal dit zijn opgelopen tot € 1 miljard. Maar het grootste voordeel voor ons is dat we nu één gezicht hebben voor onze klanten en consumenten, en dat we sneller en alerter kunnen reageren. Met andere woorden: we zijn klaar voor de strijd.

### **Waarop worden de beslissingen met betrekking tot de productenportefeuille gebaseerd?**

In 2005 hebben we onze portfoliostrategie kritisch beoordeeld en aangescherpt. Deze strategie is een essentiële factor die onze aanpak richting geeft – of het nu gaat om het herkennen van de beste kansen voor duurzame groei over de lange termijn of om het maken van keuzes en het toewijzen van middelen. Ten slotte brengt deze strategie ook meer discipline in de uitvoering.

We hebben laten zien dat we besluitvaardig zijn met betrekking tot de onderdelen van onze portefeuille waar strategische keuzes nodig zijn. Denk maar aan de verkoop van Unilever Cosmetics International en ons voornemen het merendeel van onze Europese diepvriesactiviteiten af te stoten. Dat zijn soms zware keuzes. Het was echter duidelijk dat we met deze activiteiten geen groei zouden kunnen realiseren op de lange termijn – wat essentieel is voor waardecreatie in de toekomst. We waren van mening dat we op andere terreinen betere mogelijkheden hadden om te investeren en dat deze activiteiten beter tot

“Onze topprioriteit in 2005 was het herstellen van de groei. In 2006 ligt deze bij het handhaven van de groei en het verbeteren van onze marges.”

hun recht zouden komen in handen van een eigenaar bij wie zij de hoogste prioriteit hebben.

We zullen blijven investeren in de gebieden waar we de beste groeimogelijkheden hebben, en meer van onze middelen richten op het bouwen van een leidende positie in gebieden met een hoog groeipotentieel.

#### **Verder kijkend in de toekomst, wat zijn uw prioriteiten voor 2006 en daarna?**

Onze prioriteiten zullen niet veranderen. We bouwen verder voort op de sterkere focus die we nu hebben. De UEx is ervan overtuigd dat onze productenportefeuille momenteel goed is opgebouwd; alle bedrijfsonderdelen spelen een belangrijke rol bij het realiseren van groei, hoewel niet altijd dezelfde.

Uiteraard kan ik niet al onze plannen in detail bespreken. Maar ik wil wel iets zeggen over onze prioriteiten in 2006.

Het zal geen verrassing zijn dat onze plannen zich onder andere richten op benutting van het groeipotentieel in opkomende markten als China, India en Rusland. Hetzelfde geldt voor het feit dat we voor persoonlijke verzorging onze leidende marktposities in deodorants en lichaamsreiniging willen uitbreiden. Ook blijft vitaliteit de drijvende kracht achter ons innovatieprogramma.

#### **Unilever is nu beter in vorm, met een betere concurrentiepositie en groei. Hoe zou u het jaar 2005 samenvatten?**

We hebben enorm veel bereikt in 2005 – organisatorische verandering, verbeterde vaardigheden en herstelde groei. Onze werknemers hebben veel om trots op te zijn.

Iedereen binnen Unilever heeft samengewerkt om de vaart erin te krijgen, wat ons zal helpen de uitdagingen van het komende jaar aan te kunnen. Er valt nog veel te doen, maar we weten welke categorieën, segmenten, merken en landen de grootste groeipotentie hebben. We zetten al onze middelen rigoureuus in waar onze beste kansen liggen.

We beschikken over de juiste structuur en processen om onze prioriteiten ten uitvoer te brengen. Onze mensen weten wat hun te doen staat.

We bouwen voort op wat we in 2005 hebben bereikt en zullen de beloofde resultaten voor 2006 waarmaken. Daarna zullen we alleen nog maar beter in staat zijn het unieke potentieel van Unilever volledig te benutten. Ik ben er absoluut van overtuigd dat we nu de concurrentie aankunnen en de slag kunnen winnen.

## Unilevers veranderagenda

Unilevers veranderagenda concentreert zich op wat belangrijk is om Unilevers unieke potentieel volledig te benutten.

- **Ervoor zorgen dat onze productenportefeuille nog beter presteert** door onze middelen te richten op het creëren van meer leiderschapsposities in belangrijke markten en het versterken van onze aanwezigheid in gebieden met een hoge groeipotentie.
- **Capaciteiten versterken.** Zekerstellen dat we over de hele linie het maximale bereiken op het gebied van marketing en relatiebeheer.
- **Klaar voor de concurrentie.** Een minder complexe, slagvaardiger 'One Unilever'-organisatie creëren, met één strategie en met de juiste mensen op de juiste plaats, waardoor we Unilevers schaalgrootte effectiever kunnen benutten.

Onze topprioriteit in 2005 was het herstellen van de groei. In 2006 ligt deze bij het handhaven van de groei en het verbeteren van onze marges.



# Innovatie in ons hele bedrijf

## Voedingsmiddelen



Vindi Banga  
President  
Voedingsmiddelen

### Gaan voor Vitaliteit

Vitaliteit is waar het om gaat bij onze voedingsmiddelenmerken. Onze merken moeten de voedingswaarde en gezondheidsvoordelen bieden waar consumenten steeds vaker om vragen. Ze moeten echter ook dat ene ingrediënt bevatten dat essentieel is voor succes – een heerlijke smaak.

*Becel/Flora pro-activ* is hiervan een goed voorbeeld. Het kwam oorspronkelijk op de markt als een margarine waarmee je het cholesterolgehalte kon verlagen, maar breidde z'n assortiment al snel uit met melk- en yoghurtproducten en minidrinken. Intussen gaat het allang niet meer om het cholesterolgehalte alleen, want er is nu ook een *Becel/Flora pro-activ*-minidrink die helpt de bloeddruk onder controle te houden. Het merk heeft zelfs zó duidelijk bewezen gezond te zijn voor hart en bloedvaten als onderdeel van een uitgebalanceerd dieet dat VGZ, de grootste zorgverzekeraar in Nederland, zijn verzekerden de aanschaf van *Becel/Flora pro-activ*-producten vergoedt.

Om het consumenten gemakkelijker te maken de dagelijks benodigde voedingsstoffen binnen te krijgen, introduceerden we in Europa *Knorr Vie* groente-en-fruitshots. Deze handige minidrankjes zijn puur natuur en bevatten geen conserveringsmiddelen of andere toevoegingen. Ze zorgen ervoor dat je op een eenvoudige manier aan de dagelijks benodigde portie groenten en fruit komt. Verder kwam *AdeS*, onze voedzame fruitdrink op sojabasis in Latijns-Amerika, met nieuwe smaken. *AdeS* doet het erg goed, zoals veel van onze merken die zich richten op vitaliteit. We gaan dit product ook in andere markten introduceren. Onze groep 'nieuwe vitaliteitsplatforms' richt zich actief op het creëren van talloze soortgelijke concepten.

### Wetenschappelijk bewezen claims

We doen alleen uitspraken over de gezondheidsvoordelen en voedingswaarde van onze merken als deze worden gestaafd

door sterk onderbouwd, wetenschappelijk bewijs. Dat geldt in alle gevallen, of we het nu hebben over de gezondheidsvoordelen van *Lipton*-thee of de vitaliteitsaspecten van *Hellmann's*. We hanteren dan ook strikte richtlijnen voor het maken van claims en we willen de consument zo goed mogelijk informeren over de voedingswaarde van onze producten.

### Nóg betere kwaliteit

Een ander thema dat centraal staat binnen onze innovaties is kwaliteitsverbetering. Dat zien we onder meer terug in de introductie van *Bertolli Dinner for Two*, onze diepvrieslijn voor fijnproevers, een groot succes in de VS. Daarnaast zorgde ons assortiment Soep in Zak, nieuwe, kwalitatief hoogwaardige soepen, voor uitstekende resultaten in Nederland (*Unox*) en in andere Europese landen (*Knorr*). Ons ijsbedrijf scoorde goed met de nieuwe *Magnum Five Senses*, verrassend en intens van smaak.

### Beter betaalbaar

Speciaal voor opkomende markten hebben we onze producten nog beter betaalbaar gemaakt. We hebben hierbij gekeken naar de verpakking én naar de prijs per portie. Baanbrekende producten als de *Knorr Cubitos*-bouillonblokjes (zie pagina 22) zijn hiervan onder meer het resultaat.

### Gezonder eten buiten de deur

Consumenten zoeken steeds vaker naar mogelijkheden om ook buiten de deur gezond te eten, maar ze willen niet inleveren op smaak en gemak. Voor de leveranciers van foodservice-producten is het telkens weer een uitdaging om met gerechten te komen die beantwoorden aan alles wat hun klanten verlangen. Ons bedrijf *Unilever Foodsolutions* levert aan professionals in de foodservice-branche producten met een heerlijke smaak, een constant hoge kwaliteit, gemak en een keur aan variaties voor een gezond menu.

In 2005 lanceerden we *Knorr Coulis*, een nieuw innovatief assortiment pure sauzen gemaakt van vers gepureerde groenten. Als warme of koude saus of als vers ingrediënt zorgt *Knorr Coulis* voor een creatieve verfijning of decoratie van allerlei gerechten. Met z'n pure ingrediënten van hoge kwaliteit, z'n verse, authentieke smaak en z'n aantrekkelijke kleuren biedt *Knorr Coulis* een oplossing die culinair vakmanschap en vitaliteit op een natuurlijke manier samenbrengt.

### Hoogtepunten

- De groei van gezondere, innovatieve producten als *Becel/Flora pro-activ* en *Knorr Vie*, is een rechtstreeks resultaat van onze vitaliteitsstrategie.
- Ons programma gericht op verhoging van de voedingswaarde hebben we afgerond. Meer dan 16 000 producten zijn doorgelicht op de hoeveelheid transvetten, verzadigde vetten en het zout- en suikergehalte en waar nodig hebben we stappen genomen om deze omlaag te brengen.
- We hebben onze research- en ontwikkelingsactiviteiten geherstructureerd. Deze disciplines zijn nu samengebracht in één geïntegreerde organisatie, waardoor we kunnen profiteren van onze wereldwijde schaalgroottes en onze middelen productiever kunnen inzetten.

In de VS heeft *Lipton* dubbelcijferige omzetgroei behaald en zijn aandeel in de ijstheemarkt vergroot door de nadruk te leggen op de natuurlijke gezondheidsvoordelen van thee, zoals de aanwezigheid van antioxidanten.



*Lipton gaf zijn resultaten  
meer glans door z'n  
gezondheidsvoordelen te  
benadrukken.*



## Betrokken bij verantwoord ondernemen

We streven ernaar ons bedrijf wereldwijd met succes te laten groeien op verantwoorde en duurzame wijze. De normen en waarden die daarbij ons uitgangspunt zijn, worden uiteengezet in onze Gedragscode.

We willen deze normen en waarden delen met onze leveranciers en met bedrijven die op contractbasis voor ons werken, via onze Business Partner Code die is gebaseerd op onze Gedragscode. Hierin zijn gedragsregels vastgelegd voor tien belangrijke onderwerpen op het gebied van zakelijke integriteit, arbeidsomstandigheden, veiligheid van de consument en het milieu.

Het succes van ons bedrijf op de lange termijn is nauw verbonden met de vitaliteit van het milieu en van de gemeenschappen waarin we actief zijn. Meer dan twee derde van onze grondstoffen komt uit de landbouw, terwijl water en andere natuurlijke hulpbronnen ook een belangrijke rol spelen bij onze activiteiten. Om ervoor te zorgen dat we deze waardevolle bronnen beschermen, hebben we duidelijke langetermijndoelstellingen geformuleerd voor de eco-efficiency van onze fabrieken en hebben we drie duurzaamheidsinitiatieven ontwikkeld voor waterbeheer, landbouw en visserij.

De afgelopen tien jaar hebben we onze eco-efficiency verbeterd voor alle zeven belangrijke milieu-indicatoren. Op basis van deze indicatoren meten wij de emissies van onze fabrieken en stellen we doelen voor toekomstige reductie. In 2004 (laatst beschikbare gegevens) waren onze prestaties beter dan in 2003, maar we hebben niet al onze doelstellingen gehaald.

Onze grote inzet op het gebied van duurzaamheid blijkt wel uit het feit dat we nog steeds het best scorende voedingsmiddelenbedrijf zijn in de Dow Jones Sustainability World Index.

In 2005 hebben we ongeveer € 79 miljoen besteed aan vrijwilligersprojecten wereldwijd ten behoeve van de samenleving. Dit is meer dan het bedrag van € 65 miljoen dat we in 2004 hebben bijgedragen. Dat komt deels door de enorme respons vanuit ons bedrijf op het tragische lot van de slachtoffers van de tsunami in Azië in december 2004.

Op de volgende pagina's staan voorbeelden van ons streven naar een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Meer informatie is te vinden op onze website [www.unilever.com/ourvalues](http://www.unilever.com/ourvalues).

## Innovatie in ons hele bedrijf vervolg

### Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging (HPC)



**Ralph Kugler**  
President  
Huishoudelijke  
en Persoonlijke  
Verzorging

#### Vitaliteit verankeren

Bij Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging draait alles nu om vitaliteit.

De Dove-campagne 'Tijd voor Echte Schoonheid', Omo met 'Vuil is goed' en de Lifestylo-campagne in Azië over het belang van handenwassen, zijn tastbare voorbeelden hoe onze HPC-merken Unilevers vitaliteitsmissie tot leven brengen.

Het succes van Lifestylo in India en Indonesië droeg bij aan de resultaten van onze activiteiten in huidverzorging in Azië. Datzelfde gold voor de lancering van een assortiment Pond's-producten voor een lichtere teint, wat nog eens Unilevers sterke positie bevestigt in het segment gezichtsverzorging in Azië.

#### Persoonlijke verzorging een impuls geven

Het nieuwe assortiment Dove Cool Moisture werd geïntroduceerd in Noord-Amerika, terwijl het assortiment Dove 'firming' wereldwijd in de markt werd gezet. Ook gaven we de Dove-campagne 'Tijd voor Echte Schoonheid' een nieuwe dimensie door de oprichting van het Dove Self-Esteem Fund voor jonge vrouwen. Dit fonds is bedoeld om meisjes te inspireren anders over schoonheid te denken.

In Zuid-Afrika hebben we Vaseline opnieuw geïntroduceerd met een assortiment lotions en crèmes in de nieuwe internationale verpakking. Daarnaast introduceerden we Zuid-Afrika's eerste mannenlotion voor de massamarkt, nieuwe Vaseline 'For Men'.

Om een groter aandeel te veroveren van de markt voor verzorgingsproducten voor de man, lanceerden we Axe doucheegel in Noord-Amerika. In slechts drie jaar tijd is Axe uitgegroeid tot het leidende deodorantmerk in de VS. Daarnaast lanceerden we Rexona Sport for Men met de prijswinnende reclamecampagne 'Stunt City'. Rexona is nu de nummer-1 deodorant voor mannen in Rusland en Oekraïne.

In haarverzorging werd het nieuwe assortiment Sunsilk-kleurversteigers in Europa speciaal ontwikkeld om het merk aantrekkelijker te maken voor jonge consumenten. In mondverzorging lanceerden we in Vietnam de eerste tandpasta ter wereld met gel rondom de kern.

#### Huishoudelijke verzorging nieuw leven inblazen

Innovaties hebben onze wasmiddelen-activiteiten een nieuwe impuls gegeven. De 'Vuil is goed'-campagne van Omo werd na de introductie in Latijns-Amerika en Europa ook in het grootste deel van Azië gelanceerd, waardoor ons bereik bijna wereldwijd is. In Europa introduceerden we een innovatief wastablet met een laagje gel, wat er mede aan bijdroeg dat Skip tegen het eind van 2005 in Frankrijk ons snelst groeiende HPC-merk werd. In Latijns-Amerika zorgde een nieuwe technologie voor een nog wittere was, waarmee Radiant voor consumenten nog aantrekkelijker werd. De gepatenteerde technologie die aan de basis staat van deze innovatie zorgt ervoor dat we onze belangrijkste concurrenten voorblijven. In Noord-Amerika is all Small & Mighty marktleider in geconcentreerde vloeibare wasmiddelen. Dit resultaat bewijst hoe succesvol de juiste combinatie van sterke punten kan zijn, met een innovatie die de consument aanspreekt en duidelijke voordelen voor de klant. In China bouwden we de markt voor wasverzachters verder uit. Hier is Comfort nu marktleider.

Ook in huishoudelijke reiniging werden met veel creativiteit innovatieve producten ontwikkeld. Zo kwam Cif met de vernieuwende Power Cream-sprays voor de badkamer en de keuken. Cif was tot nu toe een vertrouwd vloeibaar schuurmiddel. Hetzelfde product met dezelfde reinigingskracht is er nu ook als spray. Verder breidde Domestos z'n bacteriedodende kracht uit naar een nieuw segment met een gootsteenontstopper die verstoppingen nu tot tweemaal zo snel oplost als het product van de marktleider.

#### Hoogtepunten

- Het succes van ons vloeibare wasmiddel all Small & Mighty toont aan hoe belangrijk een intensieve relatie met de klant is.
- Dove en Rexona hebben hun leidende positie versterkt door introducties als Dove Cool Moisture en Rexona 'teens'.
- Technologische doorbraken zorgden ervoor dat onze activiteiten weer aantrokken in huishoudelijke verzorging, evenals in haarverzorging in Azië.
- Om de markt voor huidverzorging in de VS beter te kunnen bedienen, hebben we voor \$ 23 miljoen een nieuwe research- en ontwikkelingsfaciliteit geopend in Connecticut.

Door z'n unieke reinigingsformule en met extracten van komkommer en groene thee, heeft ons nieuwe assortiment Dove Cool Moisture veel nieuwe consumenten aangetrokken.



We geven onze merken een opfrisser met slimme, consumentgerichte innovaties en plukken daarvan de vruchten, zoals *Dove* laat zien.



#### **Winnen met gezondheidsgerichte programma's**

Ons tandpastamerk *Close Up* lanceerde Project Smile. Daarmee brachten we de zo dringend noodzakelijke mondverzorgingsproducten en voorlichting over mondhygiëne naar het platteland van Nigeria, waar slechts zo'n 60% van de bevolking tandpasta gebruikt. Partners in de campagne waren grote en kleine detailhandelaren, tot de allerkleinste toe. We hebben kiosken neergezet – heel kleine winkeltjes – met *Close Up*-logo en -aankleding om het merk onder de aandacht te brengen. Werkloze jonge mensen kregen zo de kans een inkomen te verdienen door van deze kiosken een meer permanent verkooppunt te maken, terwijl we bestaande handelaren een plek boden om hun waren aantrekkelijk uit te stallen.

Het succes van deze campagne leidde al snel tot uitbreiding naar grotere dorpen en naar steden en in de loop van het jaar stegen de verkopen met 35%.

#### **Een streepje voor in grondstoffen**

Het veiligstellen van een duurzame aanvoer van grondstoffen, zoals palmolie, is essentieel voor ons bedrijf op de lange termijn. Gezien de schaal en complexiteit van deze problematiek kunnen we dat uiteraard niet alleen. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak van betrokkenen.

Daarom hebben we in 2004 samen met andere partijen de Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) opgericht. De RSPO, waaraan wordt deelgenomen door palmolietelers en -verwerkers, producenten van consumentengoederen, detailhandelaren, beleggers en een aantal non-gouvernementele organisaties op het gebied van maatschappij en milieu, telt nu meer dan 100 leden. Als de grootste producent van consumentengoederen in het bestuur van de RSPO hebben we veel waardevolle inzichten verworven. Een van de belangrijke stappen die in 2005 zijn gezet, was de vaststelling van uitgangspunten en criteria voor duurzame palmolieproductie. Daarbij moeten de verschillende op duurzaamheid gerichte elementen ervoor zorgen dat de productie economisch levensvatbaar is, rekening houdt met het milieu en een voordeel biedt voor de samenleving.

## Regionaal overzicht

### Europa



**Kees van der Graaf**  
President Europa

Onze prioriteiten in Europa zijn het herstellen van de groei en verbeteren van onze concurrentiepositie. We hebben ons gericht op het aantrekkelijker maken van onze producten voor de consument door scherpere prijzen, kwaliteitsverbetering en meer en betere innovatie.

We hebben de marktondersteuning opgevoerd naar een concurrerender niveau en hebben onze extra uitgaven ingezet waar deze maximaal voordeel bieden. We waarborgen de organisatie en bouwen aan versterking van onze capaciteiten op het gebied van klantmanagement.

Het afgelopen jaar hebben we vooruitgang geboekt. Het volume is licht gestegen (vergeleken met een daling van 2% in 2004), maar prijsverlagingen zorgden ervoor dat de onderliggende verkopen daalden met 0,8% in het jaar.

Centraal- en Oost-Europa presteerden goed in groeiende markten, in het bijzonder in Rusland, dat groeide met bijna 20%.

West-Europa was lastig met opnieuw een zwakke consumentenvraag. Onze activiteiten groeiden in Nederland en Spanje, maar namen af met ongeveer 2% in Frankrijk en Duitsland en met bijna 4% in het Verenigd Koninkrijk.

In Voedingsmiddelen behielden we over het geheel genomen ons marktaandeel gedurende het jaar, met groei in alle belangrijke categorieën behalve in diepvriesproducten. Op 9 februari 2006 hebben we het voornemen aangekondigd het grootste deel van onze activiteiten in diepvriesproducten in Europa te verkopen.

In Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging hadden we een teleurstellend jaar. Hier hebben we marktaandeel verloren, met name in het Verenigd Koninkrijk.

Over het geheel genomen liet het vierde kwartaal een lichte verbetering zien, maar we zijn nog niet waar we willen zijn.

Nieuwe producten waren dit jaar onder meer *Knorr Vie* groente-en-fruitshots, uitbreiding van het *Becell/Flora pro-activ*-assortiment – gezond voor hart en bloedvaten, soepen verrijkt met vitamines en soepen met weinig vet.

We hebben een sportvariant van *Rexona*-deodorant geïntroduceerd, alsmede *Axe*-douchegel en *Sunsilk*-producten voor hairstyling. In huishoudelijke producten hebben we ons productassortiment versterkt met nieuwe producten gericht op specifieke behoeften van de consument. Zo hebben we wasmiddelen geïntroduceerd waarbij geen voorbehandeling nodig is, *Sun 4-in-1* vaatwastabletten en *Domestos*-gootsteenontstopper.

De brutowinstmarge van 14,2% was 0,4 procentpunt hoger dan in het voorgaande jaar. Een stijging van de reclame- en promotiekosten en verlaging van de prijzen in combinatie met hogere inkoopkosten werden deels gecompenseerd door verbeterde productiviteit. De nettokosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardevermindering waren met 0,8% van de omzet 1,5 procentpunt lager dan in 2004.

#### Kerncijfers Europa

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	16 211	16 650	(2,6)%
Bedrijfswinst	2 304	2 303	0,0%
Brutowinstmarge	14,2%	13,8%	

£ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	11 084	11 290	(1,8)%
Bedrijfswinst	1 575	1 563	0,8%

\$ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	20 167	20 612	(2,2)%
Bedrijfswinst	2 867	2 852	0,5%

	Verandering tegen constante 2004-koersen
Omzet	(3,0)%
Onderliggende verkopen	(0,8)%
Bedrijfswinst	(0,2)%

Onze margarinemerken voor het gezin – *Blue Band*, *Rama* en *Doriana* – benadrukken de natuurlijke voedingswaarde van plantaardige oliën. Recente ontwikkelingen binnen dit assortiment zijn onder meer een verbeterd prijs-kwaliteitsaanbod en een modernere verpakking.



Door terug te keren naar z'n 'roots' geeft ons margarinebedrijf zijn concurrentiekracht een nieuwe impuls.



#### **Wat zit er in onze producten**

In 2005 introduceerden we een database waarin consumenten precies kunnen nazoeken welke ingrediënten worden gebruikt in onze producten voor Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging in Europa.

Toegang tot de database kan worden verkregen via Unilevers website [www.unilever.com/ourvalues](http://www.unilever.com/ourvalues). Bezoekers selecteren eerst hun land en de gewenste taal en kiezen vervolgens een merk en een product.

Daarna kan met één enkele klik de complete ingrediëntenlijst worden bekeken. Mensen met een allergie kunnen controleren of het product ingrediënten bevat waarvoor ze misschien gevoelig zijn. De informatielijnen van de merken kunnen verder helpen (de telefoonnummers worden op de website vermeld) en op onze website is aanvullende informatie te vinden over de chemische stoffen die Unilever in haar producten gebruikt.

#### **Op de bres voor een gezond hart**

Ieder jaar krijgen miljoenen mensen te maken met hartaandoeningen. De World Heart Federation (WHF) richt zich op de preventie en het terugdringen van hartaandoeningen en beroertes en bestaat uit meer dan 150 medische genootschappen en hartfondsen uit 100 landen met een laag of modaal inkomen. Wij zijn een van de hoofdsponsors van Wereld Hart Dag, die ieder jaar in september plaatsvindt. Daarnaast betekent het partnerschap van *Becel/Flora* met de WHF dat we gezamenlijk werken aan het vergroten van de publieke bewustwording op het gebied van hartkwalen en de factoren die daartoe kunnen leiden.

Zo werkte *Becel pro-activ* in Griekenland samen met de federatie van cardiologen om te zorgen dat mensen op de verafgelegen Griekse eilanden in het oostelijk Middellandse Zeegebied thuis of op school gratis toegang kregen tot cholesteroltests, hartcontroles en gezondheidsadviezen. In Zweden gingen we op tournee met een lezing over cholesterol en in Finland werkte ons *FoodSolutions*-bedrijf samen met de Finse Hartstichting ter ondersteuning van de nationale Hartweek met gezonde voeding en recepten.

## Regionaal overzicht vervolg

### Noord- en Zuid-Amerika



**John Rice**  
President Noord- en  
Zuid-Amerika

De onderliggende verkopen stegen met 4%, volledig door volumegroei, met een brede basis in de gehele regio, ondersteund door een succesvol innovatieprogramma.

De consumentenvraag in de Verenigde Staten liet een aanhoudend herstel zien. Onze verkopen in de Verenigde Staten trokken aan gedurende het jaar en stegen met 3,2%. Over het geheel genomen wonnen we marktaandeel.

In Brazilië en Mexico werd een sterk eerste halfjaar gevolgd door een relatief zwakkere vraag in het tweede halfjaar. We groeiden met de markt mee in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, maar verloren enig marktaandeel in Voedingsmiddelen.

De groei in persoonlijke verzorging in de hele regio wordt voornamelijk veroorzaakt door positieve reacties van de consument op onze initiatieven, inclusief innovaties geïnspireerd op vitaliteit en consistente ondersteuning. Dit was vooral duidelijk in de categorieën voor deodorants en bodywash met sterke dubbelcijferige groei voor Axe, nu het grootste deodorantmerk in de Verenigde Staten, en voor de merken Dove en Rexona.

Opnieuw sterke prestaties in Voedingsmiddelen in de Verenigde Staten werden gestimuleerd door verdere groei van onze marktaandelen in ijs, aanhoudend goede resultaten van *Country Crock* en *Bertolli* door de uitbreiding naar nieuwe categorieën en van *Lipton*-ijsthee en speciale thee. *Slim•Fast* won opnieuw marktaandeel terug, maar in een sterk gereduceerde markt voor gewichtsbeheersing en de verkopen waren flink lager dan in het voorgaande jaar.

Nieuwe introducties in de Verenigde Staten waren onder meer *Dove Cool Moisture* (een assortiment verkoelende en vochtinbrengende producten), dat goed werd ontvangen en de assortimentsuitbreiding van Axe naar douchegels voor mannen. In Latijns-Amerika hebben onze merken met veel succes aansluiting gevonden met de jonge consument door *Rexona 'teens'* en door de innovatieve manier van communiceren over Axe.

In de Verenigde Staten hebben we de wasmiddelenvariant *all Small & Mighty* geïntroduceerd, met het gemak van dezelfde schoonmaakkracht in een kleinere fles. In het zuidelijk deel van Latijns-Amerika hebben we met de 'Vuil is goed'-campagne onze *Omo*-wasmiddelen meer onder de aandacht gebracht.

In Voedingsmiddelen hebben we onze merken in de Verenigde Staten nog sterker gekoppeld aan vitaliteit. Zo hebben we *Promise* geïntroduceerd – een spread die gezond is voor hart en bloedvaten – en *Ragú organic*, en benadrukken we de goede eigenschappen van antioxidanten in *Lipton*-thee. *AdeS* bouwt zijn marktaandeel in Latijns-Amerika verder uit door zijn karakteristieke voedzame eigenschappen gebaseerd op de combinatie van soja en fruit.

De brutowinstmarge van 13,0% tegen actuele wisselkoersen was 5,7 procentpunt hoger dan in 2004. De nettokosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardevermindering waren met 3,4% van de omzet 5,8 procentpunt lager dan in 2004. Kostenbesparingen compenseerden een hoger niveau van reclame- en promotiekosten en hogere inkoopkosten. Er waren ook winsten uit de verkoop van een kantoorpand in de Verenigde Staten, regelingen voor gezondheidszorg, eveneens in de Verenigde Staten, en koerseffecten als gevolg van terugbetaling van kapitaal.

#### Kerncijfers Noord- en Zuid-Amerika

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	13 179	12 296	7,2%
Bedrijfswinst	1 719	896	91,9%
Brutowinstmarge	13,0%	7,3%	

£ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	9 010	8 337	8,1%
Bedrijfswinst	1 175	607	93,5%

\$ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	16 395	15 221	7,7%
Bedrijfswinst	2 138	1 109	92,8%

	Verandering tegen constante 2004-koersen
Omzet	3,4%
Onderliggende verkopen	4,1%
Bedrijfswinst	83,6%

Online spelletjes en video-blogs waren slechts twee manieren waarop Axe (ook op de markt als *Lynx*) de aandacht trok van jonge mannen op de versiertoe. Zo werd het merk in 2005 in de Verenigde Staten de best verkochte deodorant.





Axe heeft laten zien hoe sterke marketing ervoor kan zorgen dat onze merken doorstoten naar de top.

#### **Onze merken onderscheiden zich door maatschappelijke campagnes**

De veelbesproken Dove-campagne 'Tijd voor Echte Schoonheid' heeft een belangrijke rol gespeeld in de discussie over een bredere definitie van schoonheid, die verder gaat dan het stereotype supermodel. Met het Dove Self-Esteem Fund, dat een belangrijk onderdeel vormt van de groeistrategie van het merk voor de lange termijn, gaan we zelfs nog een stap verder.

Samen met partners als de Girl Scouts in de Verenigde Staten en de Britse Eating Disorder Association (vereniging voor mensen die lijden aan eetstoornissen) financieren we educatieve 'Body Talk'-programma's voor scholen, om jonge mensen te helpen meer zelfvertrouwen ten aanzien van hun lichaam te ontwikkelen. We streven ernaar in 2008 één miljoen jongeren te bereiken.

#### **De commerciële vruchten plukken van recycling**

Een exclusief samenwerkingsverband voor recycling met een grote Braziliaanse retailer, Pao de Acucar, heeft er niet alleen voor gezorgd dat Unilevers merken zonder extra kosten in de winkels een prominenter plaats hebben gekregen, maar heeft lokaal ook meer dan 300 mensen aan een baan geholpen.

In het kader van dit bekroonde programma zamelt een coöperatie van lokale mensen gebruikte verpakkingen in met behulp van speciale containers bij de supermarkten van deze retailer. Dat verpakkingsmateriaal wordt vervolgens hergebruikt en doorverkocht. Het Unilever-logo is zichtbaar op alle afvalcontainers en onze deelnemende merken – *Hellmann's*, *AdeS*, *Omo* en *Rexona* – worden vermeld in winkelfolders en op educatief materiaal, wat de merkbekendheid vergroot.

## Regionaal overzicht vervolg

### Azië Afrika



**Harish Manwani**  
President  
Azië Afrika

In het grootste deel van de regio profiteerden we van onze leidende marktposities en de groeiende consumentenvraag en realiseerden we in een omgeving met veel concurrentie een stijging van de onderliggende verkopen met bijna 9% en een toename van ons marktaandeel in belangrijke gebieden.

De groei had een brede basis, zowel in de categorieën als geografisch. Alle belangrijke landen in opkomende markten lieten opmerkelijke prestaties zien, inclusief een krachtig herstel in India, waar onze marktaandelen toenamen. Ook China, met een stijging van meer dan 20%, Zuidoost-Azië, Zuid-Afrika, Turkije en het Arabisch schiereiland leverden een opmerkelijke bijdrage. Japan zag de groei terugkeren. Na een zwakke eerste helft liet Australië in de tweede helft van het jaar een verbetering zien.

De stijging kwam grotendeels door volume, maar gedurende het jaar groeide ook het effect van prijsaanpassingen die we doorvoerden om selectief de gestegen inkoopkosten te compenseren, in het bijzonder in huishoudelijke verzorging.

De groei werd ondersteund door een scala aan innovaties. In huidverzorging in India heeft *Lux* zijn positie verstevigd met nieuwe toiletzeepproducten uit het wereldwijde assortiment en de introductie van 'limited editions'. Een van de innovaties van *Pond's* bestond uit een nieuw assortiment verzorgingsproducten in China, gebaseerd op de heilzame werking van modder.

In haarverzorging hebben we *Dove* geïntroduceerd in Indonesië, een zomerassortiment van *Sunsilk* in Zuidoost-Azië, een nieuwe variant van *Lux Super Rich* in China en een versterkt assortiment *Sunsilk*-producten in een aantal belangrijke markten in Afrika en het Midden-Oosten.

Wasmiddelen in nieuwe samenstellingen zijn onder andere *Surf* in Indonesië, dat nu nog witter wast, en een *Omo*-variant voor de gevoelige huid in Turkije.

In thee hebben we ons merk *Brooke Bond* aanzienlijk versterkt in India, terwijl *Lipton* profiteert van krachtige regionale innovaties, waaronder de varianten earl grey en groene thee in markten als Turkije en het Arabisch schiereiland.

De brutowinstmarge van 12,6% was 1,8 procentpunt hoger dan in 2004. Een toename van de investeringen in reclame- en promotiekosten werd deels gecompenseerd door verbetering van de productiviteit. Het resterende verschil was het gevolg van een zeer laag niveau van nettokosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardevermindering in 2005, in vergelijking met nettokosten van 2,9% van de omzet in 2004.

#### Kerncijfers Azië Afrika

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	<b>10 282</b>	9 620	6,9%
Bedrijfswinst	<b>1 291</b>	1 040	24,1%
Brutowinstmarge	<b>12,6%</b>	10,8%	

£ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	<b>7 030</b>	6 524	7,8%
Bedrijfswinst	<b>883</b>	706	25,1%

\$ miljoen	2005	2004	Verandering
Omzet	<b>12 790</b>	11 911	7,4%
Bedrijfswinst	<b>1 606</b>	1 288	24,7%

		Verandering tegen constante 2004-koersen
Omzet		6,9%
Onderliggende verkopen		8,7%
Bedrijfswinst		24,7%

*Omo* heeft z'n marktleiderschap in Vietnam versterkt door onze 'Vuil is goed'-campagne een educatief aspect mee te geven in de vorm van lokaal ontwikkelde activiteiten op het gebied van sport en kunst.



Onze 'Vuil is goed'-campagne is een typisch voorbeeld van hoe wij een sterk internationaal idee vertalen naar lokaal niveau, met indrukwekkende resultaten.



#### **Extra besparingen dankzij eco-efficiency**

Door dezelfde methode toe te passen als bij het zeer succesvolle waterbesparingsproject Medusa, verwachten we in de periode 2005-2006 de hoeveelheid afval bij onze productievestigingen in de regio Azië Afrika met 30% terug te dringen.

Via ons nieuwe 'Triple R'-programma (Reduce, Re-use, Recycle) werken de vestigingen met elkaar samen om best practice met elkaar te delen en doelen te stellen om de hoeveelheid afval en de kosten voor afvalverwijdering omlaag te brengen. In 2006 starten we met een soortgelijk initiatief, Electra, om het energieverbruik in Latijns-Amerika terug te dringen.

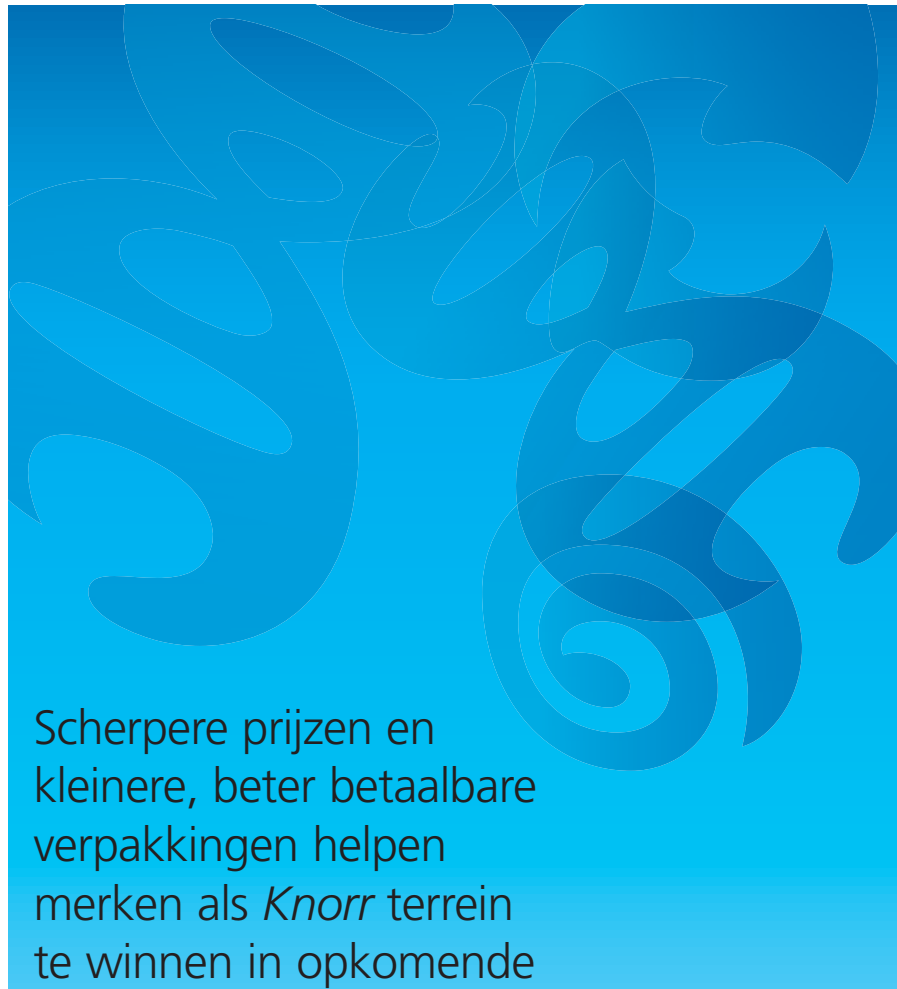
#### **Helpen in de strijd tegen hiv/aids**

In sommige gebieden vormt hiv/aids een ernstig risico voor onze medewerkers en de lokale samenleving. Onze 25-jarige ervaring in het omgaan met aids op de werkplek delen we nu, in samenwerking met anderen, met internationale instellingen als de Global Business Coalition on HIV/AIDS.

Op lokaal niveau werken we samen met groepen als de South African Business Coalition on HIV/AIDS. Samen met hen hebben we een algemeen gewaardeerd pakket ontwikkeld om bedrijven te helpen deze ziekte effectief aan te pakken. In Kenia werken we samen met de Duitse hulporganisatie GTZ om onze best practice op een breder vlak te delen met de gemeenschap, waaronder scholen en kleinschalige theeboeren.

## Corporate governance

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



Scherpere prijzen en kleinere, beter betaalbare verpakkingen helpen merken als *Knorr* terrein te winnen in opkomende markten.

*Knorr* lanceerde in Rusland twee aantrekkelijk geprijsde en verpakte producten – *Knorr Cubitos*-bouillonblokjes en *Knorr*-kruidenzakjes.

## Structuren

### Juridische structuur

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

Om eenheid in de governance en het management van de onderneming te garanderen, hebben NV en PLC dezelfde bestuurders en zijn zij verbonden door een aantal overeenkomsten. Een 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 2005 en is ook beschikbaar op [www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance](http://www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance).



## Effectiever concurreren; onze mensen maken het mogelijk

Creativiteit, energie en passie van onze mensen, dat is wat ons bedrijf beweegt. Een van onze voortdurende aandachtspunten is onze senior managers in contact te laten blijven met onze medewerkers overal ter wereld, zodat ze iedereen duidelijk kunnen maken wat onze doelstellingen zijn en waar onze toekomstige uitdagingen liggen. Tijdens het Unilever 'leadership forum' in januari 2006 presenteerde onze Group Chief Executive Patrick Cescau Unilevers veranderagenda, een aantal gemeenschappelijke initiatieven die binnen heel Unilever zullen worden doorgevoerd. Meer informatie hierover is te vinden op pagina 11. Voorbeelden van de wijze waarop onze mensen hebben bijgedragen om Unilever concurrerder te maken, zijn te vinden in de gekleurde kaders op deze pagina en de volgende.

### Could it be U?

"Kun jij 101 nieuwe dingen bedenken die je kunt doen met eierdooiers en olie?" Vragen zoals deze, die we stelden in een van onze recente wervingsadvertenties, vormen de kern van onze nieuwe en totaal andere strategie in de concurrentiestrijd om toptalent. We willen innovatieve mensen aantrekken die genieten van échte uitdagingen. En we controleren of ze nét dat beetje extra hebben, door geschikte kandidaten onder meer pittige praktijkcases voor te schotelen.

NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers operationele activiteiten worden verricht door haar groepsmaatschappijen die over de hele wereld zijn gevestigd. Gewoonlijk worden aandelen in de meeste groepsmaatschappijen uiteindelijk gehouden door NV of PLC. De voornaamste uitzondering hierop zijn de groepsmaatschappijen in de Verenigde Staten, die worden gehouden door NV en PLC gezamenlijk.

### Bedrijfsstructuur

In 2005 introduceerden we een nieuwe, eenvoudiger bedrijfsstructuur met drie regio's, Noord- en Zuid-Amerika, Azië Afrika en Europa, en twee categorieën, Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. Bij de regio's ligt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van winst door een beproefde mix van sterke merken in hun gebied in de markt te zetten en door zich te concentreren op het uitbouwen van de relaties met klanten. De categorieën dragen verantwoordelijkheid voor de totale merkontwikkeling, inclusief innovatie, merkpositionering en -communicatie, alsmede voor de strategie van de productcategorieën.

### 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.

In 2005 hebben we ook aangekondigd dat we onze ondernemingsstructuur grondig zouden onderzoeken, om te zien of veranderingen nodig waren. De voor dit doel ingestelde stuurgroep werd geleid door de voorzitter, Antony Burgmans, en

bestond verder onder anderen uit de niet-uitvoerend bestuurders David Simon en Jeroen van der Veer. Op 19 december 2005 werden de conclusies van het onderzoek bekendgemaakt. De raden van bestuur hebben op basis daarvan besloten dat Unilever haar huidige structuur, met enkele belangrijke aanpassingen, zal behouden.

De aanpassingen van onze structuur die de raden van bestuur willen voorleggen aan onze algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2006 zijn:

- De contractuele verhouding tussen NV en PLC te wijzigen, waardoor meer vrijheid wordt gecreëerd in de toewijzing van activa tussen de twee moedermaatschappijen. Zo blijft Unilever in staat op de meest efficiënte wijze kapitaal aan haar aandeelhouders te retourneren en dividend uit te keren.
- De verhouding tussen de aandelen NV en PLC te vereenvoudigen door het onderliggende economisch belang van deze aandelen in de Unilever-groep aan elkaar gelijk te stellen. Dit vergroot de vergelijkbaarheid van de noteringen van onze aandelen. Deze vereenvoudiging wordt bereikt door de NV-aandelen te splitsen en de PLC-aandelen te consolideren.
- Aandeelhouders het recht te geven kandidaten voor te dragen voor de raden van bestuur, met inachtneming van de noodzaak de eenheid van bestuur binnen NV en PLC te behouden.

Meer informatie over deze voorstellen is te vinden in de aankondigingen van de algemene vergaderingen van aandeelhouders. Deze staan op [www.unilever.com/investorcentre/agms](http://www.unilever.com/investorcentre/agms).



### 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 algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC. Zij leggen volledig verantwoording af door zich elk jaar herkiesbaar te stellen. Onze procedures voor bestuursvoor- drachten zijn erop gericht zeker te stellen dat de bestuurders van beide onder- nemingen dezelfde personen zijn. De belangen van de aandeelhouders worden beschermd, omdat zij de bestuurders kunnen ontslaan en onze bestuursvoor- drachten uiteindelijk kunnen doorbreken. Zoals hiervoor vermeld, zullen aan de algemene vergaderingen van aandeel- houders in 2006 voorstellen worden voorgelegd die aandeelhouders het recht geven kandidaten voor te dragen voor de raden van bestuur.

Momenteel bestaan de raden van bestuur uit een voorzitter, vier uitvoerend bestuur- ders en acht 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 de Jaarrekening, dividenden, ondernemingsstrategie, het jaarlijkse bedrijfsplan, risico's en controles, belangrijke transacties, bestuursbenoemingen en het beloningsbeleid voor de bestuurders.

Sinds de algemene vergaderingen van aan- deelhouders in 2005 heeft Unilever zowel een voorzitter als een Group Chief Executive. Er is een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheden van beide functies.

De voorzitter is primair verantwoordelijk voor het leiden van de raden van bestuur, hun functioneren en het bepalen van hun agenda. Hij is er tevens verantwoor- delijk 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 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. In 2004 werd Bertrand Collomb benoemd tot Senior Independent Director en trad hij op als hun woordvoerder. In 2005 werd hij benoemd tot vice-voorzitter.

Belangrijke elementen van hun taken en verantwoordelijkheden als niet-uitvoerend bestuurder zijn onder meer strategie, toezicht op de resultaten, controlesystemen, beloning van bestuurders en planning van hun opvolging, rapportage aan aandeel- houders, governance en naleving van regelgeving. Zij vormen ook de Audit- commissie (die volledig in overeenstemming is met de geldende regels in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten), de Benoemingscommissie, de Remuneratiecommissie en de Commissie Externe Betrekkingen. De niet-uitvoerend bestuurders komen bijeen als groep, zonder de uitvoerend bestuurders, onder voorzitterschap van de Senior Independent Director. Daarnaast komen ze vóór elke vergadering van de raden van bestuur bijeen met de voorzitter, de Group Chief Executive en de twee secretarissen.

Een uitgebreidere beschrijving van onze corporate-governancestructuur, alsmede de jaarverslagen van de Audit-, Benoemings- en Remuneratiecommissies en van de Commissie Externe Betrekkingen, zijn opgenomen in Unilevers Jaarverslag en Jaarrekening 2005. 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 taakopdrachten van de commissies van de raden van bestuur.

### Groeien door lokale economieën te helpen groeien

Unilevers succes is afhankelijk van de economische welvaart van de landen waarin zij actief is. In een uitgebreid onderzoeksproject in samenwerking met Oxfam GB en Novib (Oxfam Nederland) getiteld 'Exploring the links between business and poverty reduction: A case study on Indonesia', onderzochten we de invloed van onze lokale activiteiten op het economisch welzijn van dit land.

Unilever Indonesië heeft ongeveer 5 000 vaste medewerkers en medewerkers op contractbasis. Ons onderzoek heeft aangetoond dat onze productieactiviteiten indirect zorgen voor ongeveer 300 000 aanverwante fulltime banen. Deze strekken zich uit van grondstoffenleveranciers via productie tot distributie en verkoop aan de consument. Een dergelijke werkgelegenheid en de welvaart die daaruit voortkomt, kunnen een aanzienlijke bijdrage leveren aan het terugdringen van armoede.

### Vitaliteit verspreiden onder onze mensen

In 2005 hebben we onze mensen gestimuleerd tot meer vitaliteit met een nieuw programma dat de brede concepten van 'lichamelijke fitheid' en 'fitheid van hart, verstand en geest' omvatte. Het is onder meer ontwikkeld om hen te helpen goed om te gaan met hun persoonlijke energie en veerkracht bij veranderingen en een goede balans te vinden tussen werk en privé. De eerste fase van dit programma was de Enjoy Nutrition-campagne.

Deze campagne verschafte onze medewerkers belangrijke informatie over voeding, zoals hoe je de consumptie van suiker, zout en ongezonde vetten kunt terugdringen. We hebben ook een project opgezet om onze koks en onze externe leveranciers voedingstraining te geven, zodat onze kantines en restaurants gezondere keuzes kunnen bieden.

### **Arbeidsovereenkomst uitvoerend bestuurders**

De uitvoerend bestuurders zijn fulltime in dienst van Unilever. Informatie over hun beloning is te vinden op de pagina's 32 tot en met 36 van dit Jaaroverzicht. Meer informatie wordt gegeven in het Remuneratieverslag in het Jaarverslag en Jaarrekening 2005 en op onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre). De huidige uitvoerend bestuurders zijn managers met een lang dienstverband bij Unilever die redelijkerwijs kunnen verwachten, afhankelijk van bevredigende resultaten, dat zij tot hun pensionering bij Unilever in dienst zullen blijven. 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.

De Remuneratiecommissie streeft ernaar gevallen van beëindiging van een arbeidsovereenkomst altijd correct te behandelen, onder hantering van een strakke richtlijn om welke vergoeding dan ook tot een minimum te beperken. De uitvoerend bestuurders stellen zich ieder jaar herkiesbaar in de algemene vergaderingen van aandeelhouders. Pas na zorgvuldige overweging stelt de Benoemingscommissie een voordracht voor herbenoeming op.

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 in de Verenigde Staten als buitenlandse beursgenoteerde onderneming. 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 2005. 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. Onze corporate-governancepraktijk wijkt niet significant af van die van Amerikaanse ondernemingen die zijn genoteerd aan de NYSE. De bepalingen voor een notering aan de NYSE voor binnenlandse ondernemingen (dus niet voor buitenlandse beursgenoteerde ondernemingen als Unilever) vereisen echter dat alle leden van de Benoemingscommissie onafhankelijk zijn. Onze voorzitter is niet-onafhankelijk en hij is lid van de Benoemingscommissie.

### **Wijzigingen in de raden van bestuur**

Alle huidige uitvoerend bestuurders worden voorgedragen voor herbenoeming in de aandeelhoudersvergaderingen in 2006. Hun biografieën staan op de pagina's 26 en 27.

In de aandeelhoudersvergaderingen in 2006 zullen alle huidige niet-uitvoerend bestuurders worden voorgedragen voor herbenoeming, met uitzondering van Bertrand Collomb, Oscar Fanjul en Hilmar Kopper, die dan zullen aftreden.

Tegelijkertijd zullen vier nieuwe niet-uitvoerend bestuurders worden voorgedragen voor benoeming in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2006, ter opvolging van de drie niet-uitvoerend bestuurders die in deze vergaderingen zullen aftreden en van Claudio Gonzalez, die in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 aftrad. Dit zijn Charles Golden, Executive Vice-President en CFO van Eli Lilly and Company, Byron Grote, CFO van BP p.l.c., Jean-Cyril Spinetta, voorzitter/CEO van Air France-KLM S.A. en Kornelis (Kees) Storm, voormalig voorzitter van de raad van bestuur van AEGON N.V. De biografieën van de huidige niet-uitvoerend bestuurders staan op de pagina's 26 en 27. De biografieën van de nieuwe niet-uitvoerend bestuurders staan vermeld in de aankondigingen van de algemene vergaderingen van aandeelhouders 2006 en op onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

### **Kracht in diversiteit**

Door onze stevig verankerde aanwezigheid in meer dan 100 landen over de hele wereld hebben we een sterk concurrentievoordeel en kunnen we onze internationale merken aanpassen aan de behoeften van de lokale consument. Om ons meer inzicht te geven in die behoeften hebben we een diversiteitsprogramma gelanceerd, zodat onze medewerkers een betere afspiegeling vormen van onze consumenten, zowel wat betreft geslacht en etniciteit als op vele andere vlakken.

Deze diversiteit is al duidelijk zichtbaar binnen onze onderneming. Zo bestaat onze groep van 1 000 topmanagers uit 45 verschillende nationaliteiten. We hopen dat we met nieuwe initiatieven, waaronder lokale 'Diversity Boards' en andere hulpmiddelen, diversiteit nog beter in de organisatie kunnen verankeren.

Bij Unilever respecteren we elkaars verschillen; daardoor creëren we een werkomgeving die mensen inspireert hun steentje bij te dragen. We stimuleren mensen zichzelf te zijn binnen een kader van gezamenlijke waarden en doelen. Dit betekent gelijke behandeling voor alle sollicitanten en gelijke ontwikkelingskansen voor al onze medewerkers, ongeacht geslacht, nationaliteit, ras, geloof, handicap of seksuele geaardheid.

### **Wereldwijd de kwaliteit van onze marketing verhogen**

Als 'One Unilever' kunnen we onze wereldwijde marketingslagkracht nu meer in z'n totaliteit beschouwen en kunnen we ons talent strategischer aansturen en inzetten. Onder supervisie van de Chief Marketing Officer, een nieuwe functie, hebben we programma's ontwikkeld om onze vaardigheden, hulpmiddelen en loopbaantrajecten binnen de hele onderneming te verbeteren. Meer nog dan voorheen, is daarbij onze aandacht gericht op het bouwen en ontwikkelen van merken, ter ondersteuning van onze nieuwe structuur. Via onze Marketing Academy benaderen we training nu meer vanuit de praktijk en de behoeften van de onderneming, met behulp van gemeenschappelijke trainingspakketten en informatiemateriaal.



1 2 3 4 5 6 7

### 1. Oscar Fanjul<sup>7</sup> (56)

Niet-uitvoerend bestuurder

Spanjaard. Benoemd in 1996. Vice-voorzitter Omega Capital. Director Marsh & McLennan Companies, London Stock Exchange en Acerinox S.A. Non-Executive Director Lafarge. Lid Advisory Board Sviluppo Italia S.p.A. en Senior Advisor Carlyle Group. International Advisor Goldman Sachs en Trustee International Accounting Standards Committee Foundation. Voorzitter en CEO Repsol 1986-1996.

### 2. Bertrand Collomb<sup>4,5,6</sup> (63)

Niet-uitvoerend vice-voorzitter

Fransman. Benoemd in 1994. Voorzitter Lafarge S.A. Director Total S.A. en Atco. Lid Advisory Board Banque de France.

### 3. Ralph Kugler\* (50)

President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

Brit. President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging sinds 1 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.

### 4. Hilmar Kopper<sup>8</sup> (70)

Niet-uitvoerend bestuurder

Duitser. Benoemd in 1998. Voorzitter Supervisory Board DaimlerChrysler AG. Non-Executive Director Xerox Corp. Voorzitter German Advisory Board Spencer Stuart. Lid Advisory Board Sviluppo Italia S.p.A. Voormalig CEO en voorzitter Supervisory Board Deutsche Bank AG.

### 5. Rudy Markham\* (59)

Chief Financial Officer

Brit. Chief Financial Officer sinds april 2005. Indiensttreding 1968. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1998. Eerdere functies o.a.: Financieel directeur 2000; directeur Strategie en Technologie 1998; Business Group President Noordoost-Azië 1996-1998; voorzitter Nippon Lever Japan 1992-1996; voorzitter Unilever Australië-Azië 1989-1992; Group Treasurer 1986-1989. Externe functies o.a.: Non-Executive Director Standard Chartered PLC; lid EAN International Management Board.

### 6. Jeroen van der Veer<sup>1,9</sup> (58)

Niet-uitvoerend bestuurder

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

### 7. Antony Burgmans<sup>1,2</sup> (59)

Voorzitter

Nederlander. Benoemd in 2005. Indiensttreding 1972. Benoemd tot lid raden van bestuur 8 mei 1991. Eerdere functies o.a.: voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC 1999-2005; vice-voorzitter Unilever N.V. 1998; Business Group President IJs en diepvriesproducten – Europa en voorzitter Unilever Europe Committee 1996-1998; verantwoordelijk voor Voedingsmiddelen Zuid-Europa 1994-1996; coördinator Toiletartikelen 1991-1994. Externe functies o.a.: Lid raad van commissarissen ABN AMRO Holding N.V., Non-Executive Director BP p.l.c. en lid International Advisory Board Allianz AG.

\* Lid Unilever Executive (UEX)

1 Lid Benoemingscommissie

2 Lid Commissie Externe Betrekkingen

3 Voorzitter Commissie Externe Betrekkingen

4 Voorzitter Benoemingscommissie

5 Voorzitter Remuneratiecommissie

6 Senior Independent Director

7 Lid Auditcommissie

8 Voorzitter Auditcommissie

9 Lid Remuneratiecommissie



8

9

10

11

12

13

#### 8. Professor Wim Dik<sup>2,7</sup> (67)

Niet-uitvoerend bestuurder

Niederlander. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen Tele Atlas N.V. en N.V. Casema. Non-Executive Director Aviva plc en LogicaCMG plc. 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.

#### 9. Patrick Cescau\* (57)

Group Chief Executive

Fransman. 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 en Conseiller du Commerce Extérieur de la France in Nederland.

#### 10. The Rt Hon The Baroness Chalker of Wallasey<sup>3</sup> (63)

Niet-uitvoerend bestuurder

Britse. Benoemd in 1998. Non-Executive Director Freeplay Energy Group, Group 5 (Pty) Ltd en Equator Energy Limited. Lid International Advisory Board Lafarge S.A. en Merchant Bridge & Co. Ltd. Minister van Staat in het Verenigd Koninkrijk voor Buitenlandse Zaken en het Gemenebest 1986-1997.

#### 11. The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL<sup>2</sup> (66)

Niet-uitvoerend bestuurder

Brit. Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Investment Bank en voorzitter UBS 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.

#### 12. Kees van der Graaf\* (55)

President Europa

Niederlander. 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) en lid IAB (International Advisory Board) Rotterdam.

#### 13. The Lord Simon of Highbury CBE<sup>1,9</sup> (66)

Niet-uitvoerend bestuurder

Brit. Benoemd in 2000. Non-Executive Director Suez Group. 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.

## Verkorte jaarrekening

De hierna volgende Verkorte jaarrekening is een samenvatting van gegevens uit Unilevers jaarrekening, het verslag van de raden van bestuur en het Remuneratieverslag zoals weergegeven in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2005.

Deze verkorte versie bevat niet voldoende informatie om een volledig inzicht te verkrijgen in Unilevers resultaten, de grootte en samenstelling van haar vermogen en in haar beleid en regelingen op het gebied van beloning van bestuursleden. Een uitgebreid overzicht wordt gegeven in het volledige Jaarverslag en de Jaarrekening. Het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2005, dat beschikbaar is in het Nederlands en het Engels, kan worden bekeken op of worden aangevraagd via onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre). Daarnaast kunnen aandeelhouders verzoeken om toezending van het Jaarverslag en de Jaarrekening. Meer informatie hierover is te vinden op pagina 37.

De accountants hebben een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven bij de volledige jaarrekening en het te controleren deel van het Remuneratieverslag. Volgens de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk moeten de accountants het rapporteren als er geen adequate boekhouding wordt gevoerd, als de benodigde informatie en uitleg niet zijn ontvangen of als het verslag van de raden van bestuur niet consistent is met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening. Dergelijke uitspraken komen niet voor in de accountantsverklaring over de volledige jaarrekening en het te controleren deel van het Remuneratieverslag.

De volgende Verkorte jaarrekening moet worden gelezen in combinatie met de eerder in dit Jaaroverzicht opgenomen toelichting waarin melding wordt gemaakt, indien van toepassing, van belangrijke toekomstige ontwikkelingen of van gebeurtenissen na balansdatum.

### Mededeling van de accountants aan de aandeelhouders van Unilever N.V. en Unilever PLC

Wij hebben de Verkorte jaarrekening in euro's, opgenomen op de pagina's 30 en 31, gecontroleerd.

### 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 2005 met inachtneming van de geldende wetgeving. Het is onze verantwoordelijkheid te rapporteren over de overeenstemming tussen de Verkorte jaarrekening in het Jaaroverzicht en de volledige jaarrekening, het jaarverslag van de raden van bestuur en het Remuneratieverslag en te beoordelen 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 bepalen welke gevolgen het heeft voor ons oordeel indien sprake is van kennelijke onjuistheden of materiële inconsistenties in de Verkorte jaarrekening.

### 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.

### Oordeel

Naar ons oordeel is de Verkorte jaarrekening in overeenstemming met de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur, alsmede met het Remuneratieverslag van de Unilever-groep over het jaar geëindigd op 31 december 2005 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  
Accountants N.V.  
Rotterdam  
Nederland  
Accountants Unilever N.V.

PricewaterhouseCoopers LLP  
Chartered Accountants  
and Registered Auditors  
Londen, Verenigd Koninkrijk  
Accountants Unilever PLC

28 februari 2006

### 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 sinds 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.

### Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

De bedragen in ponden sterling en US dollars op de pagina's 16, 18, 20 en 36 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		
	2005	2004	2003	2005	2004	2003
€ 1 = £	<b>0,6837</b>	0,6781	0,6912	<b>0,6864</b>	0,7069	0,7077
€ 1 = \$	<b>1,2440</b>	1,2380	1,1260	<b>1,1840</b>	1,3660	1,2610

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

### Toegepaste grondslagen

De jaarrekening voldoet in alle materiële opzichten aan de International Financial Reporting Standards, zoals geïmplementeerd voor gebruik in de EU, waaronder de interpretaties van de International Financial Reporting Interpretations Committee en de Standing Interpretations Committee en aan Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland en de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen, aangepast voor de herwaardering van biologische activa, financiële activa geclassificeerd als 'voor verkoop beschikbaar' en 'tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening' en financiële derivaten.

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

### International Financial Reporting Standards

Unilever heeft met ingang van 1 januari 2005 International Financial Reporting Standards voor gebruik in de EU geïmplementeerd met een overgangsdatum van 1 januari 2004.

De belangrijkste wijzigingen in onze toegepaste grondslagen zijn hieronder weergegeven. Deze wijzigingen hebben ook effect op de vergelijkende cijfers van 2004 in de geconsolideerde financiële overzichten van 2005. Uitzondering hierop zijn de wijzigingen in de verwerking van financiële instrumenten en de presentatie van te verkopen activa, die vanaf 1 januari 2005 zijn geïmplementeerd.

Overeenkomstig IAS 36 zullen we niet langer systematisch afschrijven op goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur. In plaats daarvan zullen deze activa ten minste jaarlijks worden getest op duurzame waardevermindering.

Overeenkomstig IAS 10 nemen we dividenden die zijn voorgesteld, maar pas worden goedgekeurd na balansdatum, niet langer als een verplichting op.

Overeenkomstig IAS 12 verantwoorden we bepaalde additionele latente belastingen over tijdelijke verschillen tussen de fiscale en boekhoudkundige basis van balansposten. De belangrijkste heeft betrekking op immateriële vaste activa die zijn geïdentificeerd ten tijde van de acquisitie van Bestfoods. Hiervoor is een latente belastingverplichting opgenomen ten laste van het eigen vermogen.

Pensioenactiva en -verplichtingen worden niet langer na latente belastingen gepresenteerd. Dit heeft geleid tot een herclassificatie van latente belastingen in de balans.

Overeenkomstig IAS 38 activeren we de kosten van aangekochte en intern ontwikkelde software die voldoen aan de voorwaarden voor activering en schrijven we deze vervolgens af.

Overeenkomstig IAS 32 presenteren we vanaf 1 januari 2005 de preferente aandelen NV niet langer als onderdeel van het eigen vermogen, maar worden deze als schuld opgenomen. Eveneens vanaf deze datum hebben we afgeleide financiële instrumenten op de balans opgenomen tegen reële waarde. We waarderen bepaalde niet-afgeleide financiële activa tegen reële waarde en passen hedge accounting toe op alle significante dekkingstransacties.

Als gevolg van de aanpassingen van IAS 19 zijn de gevolgen met betrekking tot pensioenen voor Unilever beperkt tot enkele waarderingverschillen die geen invloed van betekenis hebben gehad op de gerapporteerde cijfers.

Voor meer details met betrekking tot deze en andere wijzigingen in rapportering die van toepassing zijn op 2005 verwijzen wij naar onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

### Omzetdefinitie

Tot 31 december 2004 werden de kosten voor promotiecoupons en handelscommunicatie verantwoord onder reclame- en promotiekosten. Vanaf 1 januari 2005 worden deze kosten ten laste van de omzet gebracht en als onderdeel van de prijs in de analyse van de groei van de omzet opgenomen, samen met andere handelspromotiekosten die al eerder op deze wijze werden verwerkt. De vergelijkende cijfers zijn aangepast om deze wijziging weer te geven.

### Dividenden

De raden van bestuur hebben besloten in de op 8 en 9 mei 2006 te houden algemene vergaderingen van aandeelhouders de in het hiernavolgend overzicht vermelde slotdividenden op gewone aandelen in respectievelijk NV en PLC over 2005 voor te stellen tegen de koersen zoals hierna weergegeven.

Zoals hiervoor vermeld, schrijft IAS 10 voor dat voorgestelde dividenden die pas na balansdatum worden goedgekeurd niet in de huidige jaarrekening worden verwerkt. Als gevolg hiervan is het slotdividend over 2004 in de jaarrekening over 2005 verwerkt en zal het slotdividend over 2005, indien goedgekeurd in de algemene vergaderingen van aandeelhouders, worden verwerkt in de jaarrekening over 2006.

De dividenden zullen worden betaald overeenkomstig het tijdschema op pagina 37.

NV	2005	2004
Per gewoon aandeel van € 0,51		
Interim-dividend	<b>€ 0,66</b>	€ 0,63
Slotdividend	<b>€ 1,32</b>	€ 1,26
Totaal dividend	<b>€ 1,98</b>	€ 1,89

PLC	2005	2004
Per gewoon aandeel van 1,4p		
Interim-dividend	<b>6,77p</b>	6,33p
Slotdividend	<b>13,54p</b>	12,82p
Totaal dividend	<b>20,31p</b>	19,15p

### Dividenden voor aandeelhouders in de VS

	Per gewoon NV-aandeel van € 0,51		Per gewoon PLC-aandeel van 5,6p	
	2005	2004	2005	2004
Interim-dividend	<b>\$ 0,79</b>	\$ 0,80	<b>\$ 0,48</b>	\$ 0,47
Slotdividend	<b>\$ 1,58*</b>	\$ 1,62	<b>\$ 0,94*</b>	\$ 0,96
Totaal dividend	<b>\$ 2,37</b>	\$ 2,42	<b>\$ 1,42</b>	\$ 1,43

\*Voorgestelde slotdividenden zijn omgerekend in US dollars tegen de wisselkoers op 8 februari 2006 (€ 1 = \$ 1,19, £ 1 = \$ 1,74; afgerond op twee decimalen). Deze dividenden zullen worden uitbetaald tegen de wisselkoersen geldend op 8 mei 2006 voor NV en 9 mei 2006 voor PLC.

### Verkort overzicht in US\$ volgens US GAAP (niet door de externe accountants gecontroleerd)

Totale bedrijfsactiviteiten	2005	2004	2003
Nettowinst toekomstend aan houders van gewoon aandelenkapitaal (miljoen)	<b>3 292</b>	3 325	4 287
Samengevoegde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>3,38</b>	3,42	4,39
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>0,51</b>	0,51	0,66
Samengevoegde verwaterde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>3,27</b>	3,28	4,27
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>0,49</b>	0,49	0,64
Eigen vermogen aandeelhouders (miljoen)	<b>17 751</b>	19 141	16 834

De Verkorte jaarrekening van Unilever wordt opgesteld op basis van grondslagen die in sommige opzichten afwijken van de algemeen aanvaarde grondslagen in de Verenigde Staten.

De belangrijkste verschillen komen voort uit de rapporteringswijze van goodwill en bepaalde immateriële vaste activa uit eerdere jaren, derivaten, pensioenen en uit de manier waarop bepaalde herstructureringskosten en duurzame waardeverminderingen zijn verwerkt. Meer bijzonderheden over belangrijke verschillen zijn opgenomen in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2005.

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

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
<b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>						
<b>Omzet</b>	<b>39 672</b>	38 566	<b>27 124</b>	26 151	<b>49 352</b>	47 744
<b>Bedrijfswinst</b>	<b>5 314</b>	4 239	<b>3 633</b>	2 876	<b>6 611</b>	5 249
Nettofinancieringslasten	<b>(618)</b>	(630)	<b>(423)</b>	(428)	<b>(769)</b>	(780)
Aandeel in nettowinst van joint ventures	<b>47</b>	39	<b>32</b>	26	<b>59</b>	48
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	<b>(25)</b>	2	<b>(17)</b>	1	<b>(32)</b>	2
Overige inkomsten uit financiële vaste activa	<b>33</b>	54	<b>23</b>	37	<b>41</b>	67
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>4 751</b>	3 704	<b>3 248</b>	2 512	<b>5 910</b>	4 586
Belastingen	<b>(1 249)</b>	(810)	<b>(854)</b>	(549)	<b>(1 554)</b>	(1 003)
<b>Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>3 502</b>	2 894	<b>2 394</b>	1 963	<b>4 356</b>	3 583
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	<b>473</b>	47	<b>324</b>	31	<b>589</b>	58
<b>Nettowinst</b>	<b>3 975</b>	2 941	<b>2 718</b>	1 994	<b>4 945</b>	3 641
Waarvan toekomend aan:						
Minderheidsaandeelhouders	<b>209</b>	186	<b>143</b>	126	<b>260</b>	230
Houders van gewoon aandelenkapitaal	<b>3 766</b>	2 755	<b>2 575</b>	1 868	<b>4 685</b>	3 411

### Samengevoegde winst per aandeel

#### Totale bedrijfsactiviteiten

Basiswinst per aandeel:

Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>€ 3,88</b>	€ 2,83			<b>\$ 4,82</b>	\$ 3,50
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>€ 0,58</b>	€ 0,42	<b>39,77p</b>	28,79p	<b>\$ 0,72</b>	\$ 0,53

Op een verwaterde basis zouden de bedragen zijn:

Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>€ 3,76</b>	€ 2,72			<b>\$ 4,68</b>	\$ 3,37
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>€ 0,56</b>	€ 0,41	<b>38,56p</b>	27,65p	<b>\$ 0,70</b>	\$ 0,51

#### Voortgezette bedrijfsactiviteiten

Basiswinst per aandeel:

Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>€ 3,39</b>	€ 2,78			<b>\$ 4,22</b>	\$ 3,44
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>€ 0,51</b>	€ 0,42	<b>34,78p</b>	28,29p	<b>\$ 0,63</b>	\$ 0,52

Op een verwaterde basis zouden de bedragen zijn:

Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>€ 3,29</b>	€ 2,67			<b>\$ 4,09</b>	\$ 3,31
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>€ 0,49</b>	€ 0,40	<b>33,72p</b>	27,18p	<b>\$ 0,61</b>	\$ 0,50

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

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Winsten/(verliezen) op reëlewaardeveranderingen van financiële instrumenten na belastingen	<b>346</b>	n.v.t.	<b>238</b>	n.v.t.	<b>411</b>	n.v.t.
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenen na belastingen	<b>(49)</b>	(480)	<b>(34)</b>	(325)	<b>(61)</b>	(594)
Winsten/(verliezen) op valutaomrekeningsverschillen na belastingen	<b>181</b>	80	<b>22</b>	64	<b>(877)</b>	669
<b>Direct in het eigen vermogen verwerkte resultaten</b>	<b>478</b>	(400)	<b>226</b>	(261)	<b>(527)</b>	75
Nettowinst	<b>3 975</b>	2 941	<b>2 718</b>	1 994	<b>4 945</b>	3 641
<b>Totaal verwerkte resultaten</b>	<b>4 453</b>	2 541	<b>2 944</b>	1 733	<b>4 418</b>	3 716
Waarvan toekomend aan:						
Minderheidsaandeelhouders	<b>249</b>	167	<b>165</b>	112	<b>263</b>	230
Houders van gewoon aandelenkapitaal	<b>4 204</b>	2 374	<b>2 779</b>	1 621	<b>4 155</b>	3 486

## Verkorte geconsolideerde balans per 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Goodwill en immateriële vaste activa	18 055	17 007	12 393	12 022	21 376	23 231
Materiële vaste activa	6 492	6 181	4 456	4 369	7 686	8 443
Pensioenactiva voor fondsen met een overschot	1 036	625	711	442	1 226	854
Latente belastingvorderingen	1 703	1 491	1 169	1 054	2 017	2 037
Overige vaste activa	1 072	1 064	735	752	1 269	1 453
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>28 358</b>	<b>26 368</b>	<b>19 464</b>	<b>18 639</b>	<b>33 574</b>	<b>36 018</b>
<b>Activa aangehouden voor verkoop</b>	<b>217</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>149</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>258</b>	<b>n.v.t.</b>
Voorraden	4 107	3 756	2 819	2 655	4 863	5 130
Handels- en overige kortlopende vorderingen	4 830	4 131	3 315	2 920	5 719	5 643
Overige financiële activa	335	1 013	230	716	396	1 384
Geldmiddelen en kasequivalenten	1 529	1 590	1 050	1 124	1 811	2 172
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>10 801</b>	<b>10 490</b>	<b>7 414</b>	<b>7 415</b>	<b>12 789</b>	<b>14 329</b>
Leningen (ten hoogste één jaar)	(5 942)	(5 155)	(4 079)	(3 644)	(7 036)	(7 042)
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen (inclusief belastingen)	(8 658)	(8 232)	(5 942)	(5 819)	(10 251)	(11 244)
Herstructurerings- en overige voorzieningen	(644)	(799)	(442)	(565)	(762)	(1 091)
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>(15 244)</b>	<b>(14 186)</b>	<b>(10 463)</b>	<b>(10 028)</b>	<b>(18 049)</b>	<b>(19 377)</b>
<b>Netto vlottende activa/(kortlopende verplichtingen)</b>	<b>(4 443)</b>	<b>(3 696)</b>	<b>(3 049)</b>	<b>(2 613)</b>	<b>(5 260)</b>	<b>(5 048)</b>
<b>Totaal activa na aftrek van kortlopende verplichtingen</b>	<b>24 132</b>	<b>22 672</b>	<b>16 564</b>	<b>16 026</b>	<b>28 572</b>	<b>30 970</b>
Leningen (meer dan één jaar)	6 457	6 893	4 432	4 873	7 645	9 415
Pensioenverplichtingen voor fondsen met een tekort	2 415	2 339	1 658	1 654	2 859	3 196
Pensioenverplichtingen voor regelingen niet ondergebracht bij fondsen	4 202	3 740	2 884	2 643	4 975	5 108
Herstructurerings- en overige voorzieningen	732	565	502	399	866	772
Latente belastingverplichtingen	933	789	641	557	1 105	1 077
Overige langlopende verplichtingen (inclusief belastingen)	602	717	413	507	713	980
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>15 341</b>	<b>15 043</b>	<b>10 530</b>	<b>10 633</b>	<b>18 163</b>	<b>20 548</b>
<b>Verplichtingen aangehouden voor verkoop</b>	<b>26</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>18</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>31</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>Eigen vermogen aandeelhouders</b>	<b>8 361</b>	<b>7 264</b>	<b>5 739</b>	<b>5 135</b>	<b>9 900</b>	<b>9 923</b>
Minderheidsaandeelhouders	404	365	277	258	478	499
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>8 765</b>	<b>7 629</b>	<b>6 016</b>	<b>5 393</b>	<b>10 378</b>	<b>10 422</b>
<b>Totaal geïnvesteerd vermogen</b>	<b>24 132</b>	<b>22 672</b>	<b>16 564</b>	<b>16 026</b>	<b>28 572</b>	<b>30 970</b>

## Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	5 924	6 925	4 051	4 696	7 370	8 573
Betaalde vennootschapsbelasting	(1 571)	(1 378)	(1 074)	(934)	(1 954)	(1 706)
<b>Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>4 353</b>	<b>5 547</b>	<b>2 977</b>	<b>3 762</b>	<b>5 416</b>	<b>6 867</b>
Ontvangen rente	130	168	89	114	162	209
Netto-investeringen	(813)	(869)	(556)	(589)	(1 011)	(1 076)
Acquisities en desinvesteringen	784	316	536	214	975	390
Overige investeringsactiviteiten	414	265	283	179	515	328
<b>Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten</b>	<b>515</b>	<b>(120)</b>	<b>352</b>	<b>(82)</b>	<b>641</b>	<b>(149)</b>
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(1 804)	(1 720)	(1 233)	(1 166)	(2 244)	(2 129)
Betaalde rente en preferente dividenden	(643)	(787)	(440)	(534)	(800)	(974)
Mutaties in leningen en financiële leases	(880)	(2 890)	(602)	(1 959)	(1 095)	(3 577)
Inkoop van eigen aandelen	(1 276)	(332)	(873)	(225)	(1 588)	(411)
Overige financieringsactiviteiten	(218)	(209)	(149)	(142)	(271)	(260)
<b>Nettokasstroom gebruikt voor financieringsactiviteiten</b>	<b>(4 821)</b>	<b>(5 938)</b>	<b>(3 297)</b>	<b>(4 026)</b>	<b>(5 998)</b>	<b>(7 351)</b>
<b>Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>47</b>	<b>(511)</b>	<b>32</b>	<b>(346)</b>	<b>59</b>	<b>(633)</b>
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het jaar</b>	<b>1 406</b>	<b>1 428</b>	<b>994</b>	<b>1 011</b>	<b>1 921</b>	<b>1 801</b>
Effect van wisselkoersveranderingen	(188)	489	(158)	329	(482)	753
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het eind van het jaar</b>	<b>1 265</b>	<b>1 406</b>	<b>868</b>	<b>994</b>	<b>1 498</b>	<b>1 921</b>

### Beknopt remuneratieverslag

2005 was een jaar van ingrijpende en belangrijke veranderingen in de manier waarop Unilever wordt bestuurd. Deze veranderingen hebben een aanzienlijk effect gehad op het werk van de Remuneratiecommissie.

De belangrijkste verandering was dat er een einde kwam aan de structuur met twee voorzitters en dat één Group Chief Executive werd benoemd. In de algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2005 werd Antony Burgmans benoemd in de nieuwe functie van niet-uitvoerend voorzitter en Patrick Cescau nam de nieuwe functie van Group Chief Executive op zich. Deze aanpassing heeft de wijze waarop onze onderneming wordt bestuurd, verbeterd en de effectiviteit van de organisatie vergroot.

In de algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2005 traden drie uitvoerend bestuurders terug en beëindigden daarmee hun lange en succesvolle carrière binnen Unilever. Clive Butler, Keki Dadiseth en André van Heemstra traden terug om de vorming van een nieuw executive team mogelijk te maken. Zij gingen ermee akkoord op hun 60e met pensioen te gaan. Unilever betaalde hun basissalaris en vergoedingen over een periode van maximaal één jaar, op basis van contractuele verplichtingen.

Antony Burgmans trad terug als uitvoerend bestuurder in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 en nam de nieuwe functie van niet-uitvoerend voorzitter op zich. Op basis van contractuele verplichtingen blijft hij zijn salaris en vergoedingen ontvangen tot juni 2006. Hij heeft echter geen recht meer op kortetermijn- of langetermijnprestatiebeloningen. Na juni 2006 zal hij een vergoeding ontvangen voor zijn diensten als voorzitter.

In het licht van de nieuwe bestuursstructuur en Unilevers strategie voor de langere termijn, heeft de Commissie de bestaande beloningspakketten voor ieder van de huidige uitvoerend bestuurders gedurende het jaar opnieuw beoordeeld. De basissalarissen zijn aangepast om de nieuwe functies en verantwoordelijkheden weer te geven in lijn met de markt. De herziene salarissen worden gespecificeerd op pagina 34.

De prestatiecriteria voor de 2005-kortetermijnprestatiebeloningen waren de onderliggende groei van de verkopen, trading contribution (Unilevers versie van een maatstaf voor economische waardecreatie) en individuele prestatiedoelstellingen. Rekening houdend met de feitelijke omzetgroei en trading contribution in 2005, was de kortetermijnprestatiebeloning over 2005 voor de uitvoerend bestuurders ongeveer 50% van het maximum. In 2005 werden geen toekenningen aan uitvoerend bestuurders onvoorwaardelijk op basis van het TSR-plan, aangezien Unilevers TSR-resultaat voor de periode 2002-2004 niet voldeed aan de criteria.

Na goedkeuring van de aandeelhouders is voor het eerst het Global Performance Share Plan toegepast. De duidelijk vastgelegde prestatiecriteria van dit plan zorgen ervoor dat het management zich focust op omzetgroei en het genereren van kasstromen. Voor 2006 hebben we dezelfde criteria voor de kortetermijnprestatiebeloning aangehouden als voor 2005. We hebben de individuele prestatiedoelstellingen opnieuw bekeken om zeker te stellen dat deze, naast de ondernemingsdoelstellingen, de verantwoordelijkheid van iedere uitvoerend bestuurder om specifieke groei-doelstellingen te realiseren duidelijk weerspiegelen.

Het doel van dit alles is de verschillende elementen van het beloningspakket optimaal in lijn te brengen met Unilevers strategie voor de langere termijn.

Ten slotte hebben we het Remuneratieverslag aangepast om de regelingen transparanter te maken.

**Bertrand Collomb**, voorzitter van de Remuneratiecommissie  
**David Simon**  
**Jeroen van der Veer**

### Beloningsbeleid 2006 en daarna – uitvoerend bestuurders

#### Voornaamste uitgangspunten

Het doel van Unilevers beloningspakket is prestaties te bevorderen en een remuneratie vast te stellen die het bereiken van onze doelstellingen ondersteunt. Om dit doel te bereiken, baseert de Remuneratiecommissie zich op drie belangrijke uitgangspunten die door de aandeelhouders worden ondersteund:

- Een aanzienlijk deel van de totale beloning van de uitvoerend bestuurders is gekoppeld aan een aantal belangrijke prestatiecriteria van de onderneming in lijn met de strategische en bedrijfsprioriteiten.
- Het beloningsbeleid wordt regelmatig getoetst aan dat van andere wereldwijde ondernemingen in Europa. Dit zorgt ervoor dat de beloning van de uitvoerend bestuurders concurrerend blijft.
- Er wordt een interne vergelijking gemaakt met de beloningsregelingen voor andere senior managers binnen Unilever om een consistent beloningsbeleid zeker te stellen.

Elk onderdeel van het beloningspakket van de uitvoerend bestuurders is gericht op de ondersteuning van verschillende ondernemingsdoelstellingen. De tabel op pagina 33 geeft een overzicht van alle beloningselementen (exclusief pensioen), de belangrijkste doelstellingen en de daaruit voortvloeiende prestatiecriteria en indicatieve beloningsniveaus. Bij het vaststellen van de prestatiecriteria vormen de factoren die de onderliggende resultaten kunnen bevorderen een belangrijke leidraad voor de Commissie; dit komt tot uiting in de prestatiedoelstellingen voor zowel de korte als de lange termijn.

#### Basissalaris

Jaarlijks beoordeelt de Remuneratiecommissie het basissalaris en houdt daarbij rekening met de bedrijfsresultaten, individuele prestaties en externe maatstaven.

#### Kortetermijnprestatiebeloning

De kortetermijnprestatiebeloning beloont uitvoerend bestuurders voor het realiseren van de doelstellingen voor omzetgroei en 'trading contribution' (Unilevers versie van een maatstaf voor jaarlijkse economische waardecreatie), evenals voor hun individuele bijdrage aan Unilevers ondernemingsstrategie.

Teneinde voortdurende aansluiting met de bedrijfsprioriteiten te garanderen, hebben de aandeelhouders in 2005 ingestemd met wijzigingen in de prestatiecriteria met betrekking tot de kortetermijnprestatiebeloning. Tevens hebben zij voor de Group Chief Executive ingestemd met het vaststellen van de maximumhoogte op 150% van het basissalaris. Het maximum wordt alleen toegekend in geval van uitzonderlijke prestaties. Het niveau voor andere uitvoerend bestuurders blijft tussen 0% en 100% van het basissalaris.

## Overzicht beloningsbeleid Unilever

	Element	Uitbetaling	Indicatieve beloningsniveaus op nominale waarde – als % van het basissalaris	Belangrijkste doelstellingen	Prestatiecriteria
Korte termijn (één jaar)	Basissalaris	Contant	Concurrerend in de markt	Aantrekken en behouden van belangrijke bestuurders	Individuele prestaties
	Kortetermijnprestatiebeloning	Contant (75%) Aandelen (25%)	Uitvoerend bestuurder: bij het behalen van de doelstelling 60% (schaal van 0 - 100%)  Group Chief Executive: bij het behalen van de doelstelling 90% (schaal van 0 - 150%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiseren van doelstellingen voor omzetgroei en trading contribution (interne winstmaatstaf voor jaarlijkse economische waarde)</li> <li>Individuele verantwoordelijkheid voor Unilevers belangrijkste ondernemingsdoelstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trading contribution (uitvoerend bestuurder: 40%, Group Chief Executive: 50%)</li> <li>Onderliggende groei van de verkopen (uitvoerend bestuurder: 40%, Group Chief Executive: 50%)</li> <li>Individuele bijdrage aan Unilevers bedrijfsstrategie (uitvoerend bestuurder: 20%, Group Chief Executive: 50%)</li> </ul>
Lange termijn (drie jaar)	Global Performance Share Plan	Aandelen	Toekenningsniveau: ca. 25%  Niveau van onvoorwaardelijk worden: 0 - 200% van toekenningsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbare vrije kasstroom bepalend voor het aandeelhoudersrendement van Unilever</li> <li>Omzetgroei; deze is essentieel voor waardecreatie op lange termijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbare vrije kasstroom (50%)</li> <li>Onderliggende groei van de verkopen (50%)</li> </ul>
	TSR-Plan	Aandelen	Toekenningsniveau: ca. 60%  Niveau van onvoorwaardelijk worden: 0 - 200% van toekenningsniveau	Total Shareholder Return in bovenste helft referentiegroep met 20 andere bedrijven	Relatieve Total Shareholder Return
	Share Matching Plan	Aandelen	25% van betaalde kortetermijnprestatiebeloning	Belangen in lijn brengen met die van aandeelhouders	

De prestatiecriteria met betrekking tot de kortetermijnprestatiebeloning zijn nu:

- Trading contribution (maximaal 40%, voor de Group Chief Executive maximaal 50%, van het basissalaris). Dit is Unilevers versie van een maatstaf voor jaarlijkse economische waardecreatie. Stijgingen 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 op het creëren van aandeelhouderswaarde.
- Onderliggende groei van de verkopen (maximaal 40%, voor de Group Chief Executive maximaal 50%, van het basissalaris). Dit is gericht op de autonome groei van Unilevers omzet.
- Individuele ondernemingsdoelstellingen (maximaal 20%, voor de Group Chief Executive maximaal 50%, van het basissalaris). De individuele prestatiedoelstellingen zijn 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 bij de prestatiebeoordeling te garanderen.

De kortetermijnprestatiebeloning wordt berekend aan het einde van elk boekjaar en wordt uitbetaald in de daaropvolgende maand maart. Een deel van de kortetermijnprestatiebeloning (25%) wordt aan de uitvoerend bestuurders uitgekeerd in de vorm van aandelen NV en PLC. Naast deze aandelen wordt een voorwaardelijk aantal 'matching shares' toegekend, zoals nader beschreven onder langetermijnprestatiebeloningen hierna.

### Langetermijnprestatiebeloningen

In 2005 hebben de aandeelhouders tevens ingestemd met de vervanging van het Executive Option Plan door het Unilever Global Performance Share Plan. De langetermijnprestatiebeloningen voor uitvoerend bestuurders bestaan nu uit drie elementen, die worden toegekend in aandelen:

- Global Performance Share Plan
- Total Shareholder Return (TSR) Long-Term Incentive Plan
- Share Matching Plan (gekoppeld aan de kortetermijnprestatiebeloning)

Uitvoerend bestuurders zijn verplicht een aanzienlijk pakket aandelen Unilever te houden. Van hen wordt verwacht dat zij binnen vijf jaar na hun benoeming een pakket aandelen bezitten met een waarde van 150% van hun basissalaris. Dit versterkt de relatie tussen de belangen van de uitvoerend bestuurders en andere aandeelhouders.

### Global Performance Share Plan (GPSP)

Op basis van het GPSP worden jaarlijks voorwaardelijke rechten op aandelen NV en PLC toegekend aan uitvoerend bestuurders. Voor uitvoerend bestuurders zal de waarde van de voorwaardelijke aandelen per toekenning niet meer dan 50% van het basissalaris bedragen. Het aantal aandelen dat uiteindelijk wordt ontvangen aan het eind van de driejarige prestatieperiode is afhankelijk van de mate waarin aan de gestelde doelen is voldaan.

De prestatie maatstaven voor het onvoorwaardelijk eigendom worden van de aandelen, zijn de onderliggende groei van de verkopen (voor 50% van de toekenning) en de beschikbare vrije kasstroom (voor 50% van de toekenning). In de externe verslaglegging van Unilever zijn dit belangrijke prestatie maatstaven. Onderliggende groei van de verkopen is gericht op de autonome groei van Unilevers omzet. De beschikbare vrije kasstroom geeft de herleiding weer van winst naar kasstroom en dus de economische waarde op de lange termijn.

Met betrekking tot de prestatiedoelstellingen geldt voor elk van de maatstaven een minimum- en maximumniveau en daaraan gerelateerde niveaus van onvoorwaardelijk worden. Elk jaar herzielt de Remuneratiecommissie de prestatiedoelstellingen in het licht van de marktomstandigheden en de interne financiële planning. Dit heeft begin 2006 plaatsgehad om ervoor te zorgen dat de doelstellingen die zijn gekoppeld aan de toekenningen in 2006, passend en ambitieus zijn.

## Verkorte jaarrekening vervolg

### TSR Long-Term Incentive Plan

Het TSR-plan belooft uitvoerend bestuurders wanneer zij voor de Unilever-aandeelhouders meer waarde creëren dan de directe concurrenten doen voor hun aandeelhouders. Op basis van dit plan worden jaarlijks voorwaardelijke rechten op aandelen NV en PLC toegekend aan uitvoerend bestuurders.

Het huidige niveau van voorwaardelijke jaarlijkse toekenningen is als volgt:

- Group Chief Executive: aandelen NV en PLC met een gezamenlijke waarde van € 800 000
- Andere uitvoerend bestuurders: aandelen NV en PLC met een gezamenlijke waarde van € 500 000

Het onvoorwaardelijk worden van de toekenning is afhankelijk van Unilevers relatieve Total Shareholder Return (TSR)-resultaat. TSR meet het rendement voor de aandeelhouder op basis van zowel de stijging van de aandelenkoers als het betaalde dividend (onder de aanname dat dividenden opnieuw worden geïnvesteerd). Unilevers TSR-resultaat wordt vergeleken met een referentiegroep van concurrenten over een periode van drie jaar. De TSR-resultaten worden vergeleken op basis van één gemeenschappelijke valuta.

Er 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. Tussen 25% en 200% van de aandelen zal onvoorwaardelijk worden als Unilever zich in de bovenste helft van de tabel bevindt.

### Share Matching Plan (gekoppeld aan de kortetermijnprestatiebeloning)

Het Share Matching Plan versterkt de relatie met de belangen van aandeelhouders en helpt belangrijke managers aan Unilever te binden. Daarnaast draagt de voorwaarde om de aandelen minimaal drie jaar aan te houden bij aan het voorschrift aandelenkapitaal op te bouwen, zoals hiervoor beschreven.

Zoals eerder aangegeven, ontvangen de uitvoerend bestuurders 25% van hun kortetermijnprestatiebeloning in de vorm van aandelen NV en PLC. Naast deze aandelen wordt eenzelfde aantal matching shares toegekend. De matching shares worden na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom, mits de betreffende aandelen gedurende deze periode worden behouden en de uitvoerend bestuurder geen ontslag heeft genomen of is ontslagen.

De Remuneratiecommissie is van mening dat verdere resultaat-gerelateerde voorwaarden met betrekking tot het onvoorwaardelijk worden van de matching shares niet nodig zijn, omdat het aantal aandelen direct is gekoppeld aan de kortetermijnprestatiebeloning (die weer afhankelijk is van het behalen van ambitieuze doelstellingen). Daarnaast is de uiteindelijke waarde van de matching shares afhankelijk van de koers van de aandelen NV en PLC en die wordt op zijn beurt in de driejarige periode vóór het onvoorwaardelijk worden van de aandelen beïnvloed door de resultaten van Unilever.

### Pensioenen van uitvoerend bestuurders

Uitvoerend bestuurders ontvangen, evenals alle medewerkers van Unilever in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, een pensioen op basis van een eindloonregeling. Deze regeling geeft uitvoerend bestuurders, als zij met pensioen gaan op 60-jarige leeftijd of later, een pensioen van maximaal twee derde van de laatste pensioengrondslag.

Voor uitvoerend bestuurders die zijn benoemd vanaf 2005 maakt de kortetermijnprestatiebeloning niet langer deel uit van de pensioengrondslag. Voor uitvoerend bestuurders die vóór 2005 zijn benoemd, geldt dat de kortetermijnprestatiebeloning tot een maximum van 20% van het basissalaris deel uitmaakt van de pensioengrondslag.

### Regelingen voor huidige uitvoerend bestuurders in 2005

#### Basissalaris

Na de algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2005 is het aantal uitvoerend bestuurders aanzienlijk gewijzigd, evenals hun verantwoordelijkheden. In het licht van deze veranderingen heeft de Commissie het niveau van de basissalarissen opnieuw beoordeeld. Deze salarissen werden getoetst aan die van bestuurders van andere grote internationale ondernemingen in Europa, waarbij ondernemingen in de financiële sector buiten beschouwing zijn gelaten. Het huidige jaarlijkse basissalaris van de uitvoerend bestuurders is hieronder weergegeven:

Uitvoerend bestuurder	Huidig niveau jaarlijks basissalaris
<b>Werkzaam in het Verenigd Koninkrijk</b>	
Patrick Cescau	£ 935 000
Ralph Kugler	£ 570 000
Rudy Markham	£ 645 000
<b>Werkzaam in Nederland</b>	
Kees van der Graaf	€ 760 000

#### Kortetermijnprestatiebeloning

De kortetermijnprestatiebeloningen voor 2005 waren afhankelijk van het bereiken van de doelstellingen voor de onderliggende groei van de verkopen en 'trading contribution', in combinatie met individuele bijdragen aan de strategische ondernemingsdoelstellingen. De Commissie heeft de resultaten getoetst aan de doelstellingen en de bedragen voor de kortetermijnprestatiebeloning over 2005 vastgesteld.

#### Langetermijnprestatiebeloningen

- Global Performance Share Plan  
De eerste toekenning aan uitvoerend bestuurders op basis van deze nieuwe regeling vond plaats in 2005. De prestatieperiode voor deze toekenning loopt van 1 januari 2005 tot en met 31 december 2007. Derhalve zijn van deze toekenning geen aandelen onvoorwaardelijk geworden in 2005.
- TSR-Plan  
Het onvoorwaardelijk worden van de voorwaardelijke toekenning in 2002 was gebaseerd op het TSR-resultaat van Unilever (bij vaststelling van haar positie ten opzichte van de referentiegroep met concurrerende ondernemingen) over de periode van drie jaar eindigend 31 december 2004. Unilever stond in deze periode op de 13e plaats van de referentiegroep; daarom zijn van deze toekenning geen aandelen onvoorwaardelijk geworden in maart 2005 en deze aandelen zijn dus vervallen.
- Share Matching Plan  
De matching shares die oorspronkelijk in 2000 en 2002 voorwaardelijk werden toegekend, zijn in 2005 onvoorwaardelijk geworden, nadat aan de voorwaarden was voldaan.
- Executive Options  
Vanaf 2005 waren de aandelenopties die in 2002 waren toegekend uitoefenbaar.

## Pensioenen

Naar aanleiding van de wijzigingen in het belastingstelsel met betrekking tot pensioenen in zowel Nederland als het Verenigd Koninkrijk zijn de volgende acties ondernomen:

- De berekende waarde van het uiteindelijke pensioen voor uitvoerend bestuurders werkzaam in Nederland is omgezet van een gerechtvaardigde verwachting naar een recht, in overeenstemming met de wijze waarop dit voor andere Nederlandse senior managers met vergelijkbare verwachtingen is geregeld.
- Aan uitvoerend bestuurders en andere medewerkers in het Verenigd Koninkrijk op wie dit van toepassing is, is meegedeeld dat de onderneming hun de mogelijkheid biedt hun pensioen in het Unilever UK Pension Fund op te bouwen tot een maximum, hun persoonlijke Lifetime Allowance, en het resterende bedrag rechtstreeks van de onderneming te ontvangen.

Voor uitvoerend bestuurders die vanaf 2005 zijn benoemd, maakt de kortetermijnprestatiebeloning niet langer deel uit van de pensioengrondslag.

## Regelingen voor voormalige uitvoerend bestuurders in 2005

In de algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2005 trad Antony Burgmans af als uitvoerend bestuurder van de raden van bestuur van Unilever N.V. en PLC en werd hij benoemd in de nieuwe functie van niet-uitvoerend voorzitter van beide raden van bestuur. Overeenkomstig de bepalingen van het contract ontvangt de heer Burgmans salaris en vergoedingen tot juni 2006. Vanaf juni 2006 zal hij een vergoeding ontvangen voor zijn voorzitterschap. Hij heeft een pro rata kortetermijnprestatiebeloning ontvangen voor zijn diensten tot aan de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 en heeft verder geen recht meer op kortetermijnprestatiebeloningen. Evenzo heeft hij geen langetermijnprestatiebeloning ontvangen na de algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2005 en zal hij deze ook in de toekomst niet meer ontvangen. Zijn bestaande langetermijnprestatiebeloningen zijn onderworpen aan de desbetreffende bepalingen van de regeling. De heer Burgmans gaat met pensioen in juni 2006, op 59-jarige leeftijd, en vanaf die datum ontvangt hij een volledig pensioen alsof hij op 60-jarige leeftijd met pensioen was gegaan.

De heren Butler, Dadiseth en Van Heemstra traden terug als uitvoerend bestuurders in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2005. Zij ontvingen elk een pro rata kortetermijnprestatiebeloning voor hun diensten tot aan de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005. Geen van hen ontving een nieuwe langetermijnprestatiebeloning en hun huidige langetermijnprestatiebeloningen zijn onderworpen aan de desbetreffende bepalingen van de regeling. Unilever respecteert haar contractuele verplichtingen en betaalt elke bestuurder zijn basissalaris en vergoedingen over maximaal één jaar. De heren Butler en Dadiseth hebben hun betalingen als bedrag ineens ontvangen. De heer Van Heemstra ontvangt zijn betalingen als maandelijks bedrag. Vanaf het moment van het bereiken van de 60-jarige leeftijd ontvangen ze een volledig pensioen alsof ze op deze datum met pensioen zijn gegaan.

## Overige punten

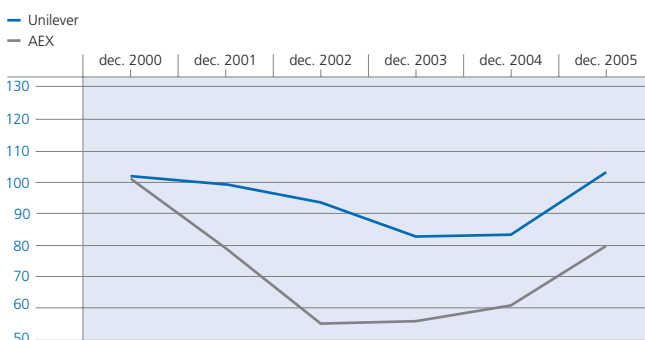
### Prestaties Unilever-aandelen ten opzichte van breed samengestelde beursindexen

Op basis van de Companies Act 1985 (Schedule 7A) in het

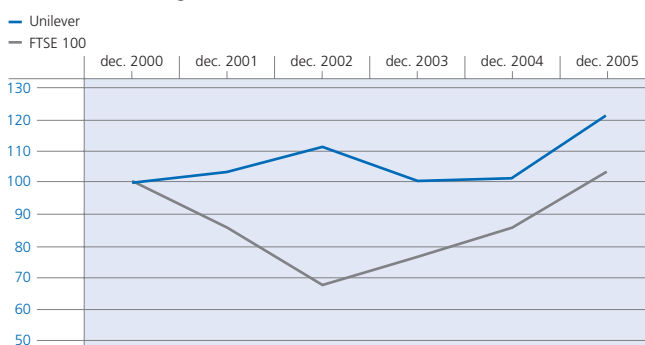
Verenigd Koninkrijk moeten wij de prestaties van Unilever-aandelen tonen, gebaseerd op Total Shareholder Return, over de laatste vijf jaar ten opzichte van een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de prestaties van Unilever te tonen ten opzichte van twee beursindexen, namelijk de Euronext AEX-index in Amsterdam en de FTSE 100-index in Londen, omdat deze de meest gehanteerde indexen zijn in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, waar we onze voornaamste noteringen hebben.

## TSR-resultaten over vijf jaar

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



Waardegroei van een hypothetisch aandelenbezit van £ 100 over vijf jaar. Vergelijking met FTSE 100 op basis van gemiddelde koersen over 30 handelsdagen



## Niet-uitvoerend bestuurders

De niet-uitvoerend bestuurders ontvangen een beloning en (waar van toepassing) een aanwezigheidsvergoeding van zowel NV als PLC. Met betrekking tot hun werkzaamheden als niet-uitvoerend bestuurder ontvangen de huidige bestuurders geen andere beloning van NV of PLC, zoals prestatiebeloningen of pensioen-aanspraken.

De hoogte van de beloning geeft hun betrokkenheid en bijdrage aan de ondernemingen weer. De beloning is voor het laatst herzien in 2004, toen deze werd vergeleken met beloningen betaald door vergelijkbare ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk en de rest van Europa. De hoogte van de huidige beloningen is hieronder weergegeven.

Niet-uitvoerende functie	Beloning betaald door NV	Beloning betaald door PLC
Senior Independent Director	€ 48 000	£ 36 000
Commissievoorzitter	€ 38 000	£ 29 000
Overige niet-uitvoerend bestuurders	€ 32 000	£ 24 000

## Remuneratie individuele uitvoerend bestuurders

De totale beloning van uitvoerend bestuurders in het jaar geëindigd op 31 december 2005, inclusief inkomsten uit langetermijnprestatiebeloningen bedroeg € 12 235 000 (2004: € 21 329 000). In ponden sterling waren deze totalen £ 8 365 000 (2004: £ 14 463 000). De details voor 2005 per uitvoerend bestuurder zijn weergegeven in de tabel hieronder. Gemakshalve zijn bedragen zowel in euro's als [tussen haakjes] in ponden sterling weergegeven.

Naam en land waarin werkzaam	Jaarlijkse emolumenten 2005 <sup>(1)</sup>				Totaal jaarlijkse beloningen 2005	Totaal jaarlijkse beloningen 2004	Overige inkomsten <sup>(2)</sup> uit langetermijnprestatiebeloningen in 2005			Totale jaarlijkse emolumenten en overige inkomsten uit langetermijnprestatiebeloningen in 2005	Totale jaarlijkse emolumenten en overige inkomsten uit langetermijnprestatiebeloningen in 2004
	Basis- en overige salaris '000	Vergoedingen en overige betalingen <sup>(3)</sup> '000	Waarde van vergoedingen in natura <sup>(4)</sup> '000	Kortetermijnprestatiebeloning <sup>(5)</sup> '000			Winst op uitoefening rechten in 2005	Waarde van onvoorwaardelijk geworden matching shares in 2005	Onvoorwaardelijk geworden TSR/LTIP-aandelen in 2005 (prestatieperiode 2002/2004)		
<b>Huidige uitvoerend bestuurders</b>											
Patrick Cescou <sup>(6)</sup> (UK)	€ 1 336 [£ 914]	€ 94 [£ 65]	€ 98 [£ 66]	€ 1 016 [£ 694]	€ 2 544 [£ 1 738]	€ 1 779 [£ 1 207]	–	€ 198 [£ 135]	–	€ 2 742 [£ 1 873]	€ 3 897 [£ 2 643]
Kees van der Graaf (NL)	€ 751 [£ 514]	€ 7 [£ 5]	€ 23 [£ 16]	€ 338 [£ 231]	€ 1 119 [£ 765]	€ 600 [£ 408]	–	€ 54 [£ 37]	–	€ 1 173 [£ 802]	€ 600 [£ 408]
Ralph Kugler <sup>(7)</sup> (UK)	€ 556 [£ 380]	€ 15 [£ 10]	€ 7 [£ 5]	€ 239 [£ 163]	€ 817 [£ 559]	–	€ 10 [£ 5]	–	–	€ 827 [£ 563]	–
Rudy Markham (UK)	€ 943 [£ 645]	€ 22 [£ 15]	€ 35 [£ 24]	€ 425 [£ 290]	€ 1 425 [£ 975]	€ 1 091 [£ 740]	–	€ 185 [£ 126]	–	€ 1 610 [£ 1 101]	€ 1 644 [£ 1 115]
<b>Voormalige uitvoerend bestuurders (positieverandering in 2005)</b>											
Antony Burgmans <sup>(8)</sup> (NL)	€ 592 [£ 404]	€ 913 [£ 624]	€ 31 [£ 21]	€ 266 [£ 182]	€ 1 802 [£ 1 232]	€ 1 732 [£ 1 175]	–	€ 241 [£ 164]	–	€ 2 043 [£ 1 397]	€ 2 573 [£ 1 745]
<b>Voormalige uitvoerend bestuurders (teruggetreden in 2005)</b>											
Clive Butler <sup>(9)</sup> (UK)	€ 323 [£ 221]	€ 776 [£ 531]	€ 20 [£ 14]	€ 145 [£ 99]	€ 1 264 [£ 864]	€ 860 [£ 583]	–	€ 172 [£ 118]	–	€ 1 436 [£ 981]	€ 1 484 [£ 1 005]
Keki Dadiseth <sup>(10)</sup> (UK)	€ 414 [£ 283]	€ 583 [£ 398]	€ 38 [£ 26]	€ 186 [£ 128]	€ 1 221 [£ 835]	€ 1 144 [£ 775]	–	€ 137 [£ 94]	–	€ 1 358 [£ 928]	€ 1 659 [£ 1 124]
André van Heemstra <sup>(11)</sup> (NL)	€ 304 [£ 208]	€ 431 [£ 295]	€ 12 [£ 8]	€ 137 [£ 94]	€ 884 [£ 604]	€ 851 [£ 577]	–	€ 162 [£ 111]	–	€ 1 046 [£ 715]	€ 1 645 [£ 1 115]

- <sup>(1)</sup> De jaarlijkse emolumenten bestaan uit het basissalaris, vergoedingen en overige betalingen (zie voetnoot 3) en de waarde van vergoedingen in natura in 2005. Deze omvatten tevens de kortetermijnprestatiebeloning met betrekking tot de prestatieperiode 2005 (zowel het gedeelte in contanten als het gedeelte dat in aandelen wordt uitgekeerd) die in maart 2006 wordt uitbetaald. De waarde van in 2006 voorwaardelijk toegekende matching shares met betrekking tot de prestatieperiode 2005 is niet opgenomen in deze cijfers aangezien deze deel uitmaken van de langetermijnprestatiebeloningen. De waarde hiervan zal worden gerapporteerd in 2009 wanneer zij onvoorwaardelijk worden.
- <sup>(2)</sup> De overige inkomsten bestaan onder meer uit de in 2005 gerealiseerde winsten na uitoefening van in eerdere jaren toegekende aandelenopties. Deze omvatten tevens de waarde van de in 2005 onvoorwaardelijk geworden matching shares die oorspronkelijk in 2000 en 2002 zijn toegekend. Van de in 2002 voorwaardelijk toegekende TSR LTIP-aandelen (prestatieperiode 2002-2004) zijn geen aandelen onvoorwaardelijk geworden in 2005, omdat Unilever voor deze periode op de 13e plaats stond van de referentiegroep. Derhalve wordt hier geen waarde gerapporteerd.
- <sup>(3)</sup> Vergoedingen bestaan onder meer uit de volgende betalingen: een vergoeding in plaats van een dienstauto, een vergoeding voor representatiekosten, "blind trust fees" en een vergoeding ter compensatie van het verlies in netto-inkomen als gevolg van het feit dat een deel van het inkomen in Nederland wordt uitbetaald. Alle vergoedingen zijn belastbaar in het land waar de desbetreffende uitvoerend bestuurder woonachtig is, behalve de vergoeding voor representatiekosten, die thans onbelast is in Nederland. Voor de voormalige uitvoerend bestuurders die in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 terugtraden, omvatten de bedragen de contractuele rechten.
- <sup>(4)</sup> Inclusief de waarde van de volgende vergoedingen in natura: dienstauto, huisvesting, ziektekostenverzekering en privé-gebruik van een auto met chauffeur. Opgenomen zijn alle belastbare vergoedingen die belastbaar zijn in het land waar de uitvoerend bestuurder woonachtig is.
- <sup>(5)</sup> Een deel van de kortetermijnprestatiebeloning wordt uitbetaald in de vorm van aandelen NV en PLC. De waarde van deze aandelen is opgenomen in de hierboven vermelde kortetermijnprestatiebeloningen. Naast deze aandelen wordt aan iedere uitvoerend bestuurder een voorwaardelijk aantal matching shares toegekend die niet zijn opgenomen in de hierboven vermelde jaarlijkse beloningcijfers. De waarde van deze matching shares zal worden gerapporteerd in 2009 wanneer zij onvoorwaardelijk worden.
- <sup>(6)</sup> Group Chief Executive vanaf algemene vergaderingen van aandeelhouders 2005.
- <sup>(7)</sup> Benoemd tot uitvoerend bestuurder op 11 mei 2005. De hierboven vermelde beloning heeft betrekking op de periode na zijn benoeming.
- <sup>(8)</sup> Uitvoerend bestuurder tot 11 mei 2005. Het basissalaris bestaat uit betalingen tot mei 2005. Vergoedingen en overige betalingen bestaan ook uit de bedragen overeenkomstig de contractuele verplichting. Basissalaris (€ 828 000), vergoedingen in natura (€ 18 000) en vergoedingen (€ 16 000) voor de periode juni tot en met december 2005. Vanaf juni 2006 zal hij een vergoeding ontvangen voor zijn voorzitterschap.
- <sup>(9)</sup> Uitvoerend bestuurder tot 11 mei 2005. Het basissalaris bestaat uit betalingen tot mei 2005. Vergoedingen en overige betalingen bestaan ook uit de bedragen overeenkomstig de contractuele verplichting. Een bedrag van € 775 000 dat ineens werd ontvangen voor de periode juni 2005 tot en met juni 2006.
- <sup>(10)</sup> Uitvoerend bestuurder tot 11 mei 2005. Het basissalaris bestaat uit betalingen tot mei 2005. Vergoedingen en overige betalingen bestaan ook uit de bedragen overeenkomstig de contractuele verplichting. Een bedrag van € 557 000 dat ineens werd ontvangen voor de periode juni 2005 tot en met december 2005.
- <sup>(11)</sup> Uitvoerend bestuurder tot 11 mei 2005. Het basissalaris bestaat uit betalingen tot mei 2005. Vergoedingen en overige betalingen bestaan uit de bedragen overeenkomstig de contractuele verplichting. Van juni 2005 tot en met december 2005 maandelijkse betalingen van in totaal € 426 000, vergoedingen in natura (€ 7 000) en vergoedingen (€ 3 000). De bedragen zijn omgerekend naar euro's tegen de volgende wisselkoers: € 1 = £ 0,6837.

De Verkorte jaarrekening is goedgekeurd door de raden van bestuur op 28 februari 2006.

**A Burgmans**  
Voorzitter

**P Cescou**  
Group Chief Executive

# Informatie voor aandeelhouders

## Financiële kalender

### Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

NV	9.30 uur, maandag 8 mei 2006, Rotterdam
PLC	11.00 uur, dinsdag 9 mei 2006, Londen

### Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	4 mei 2006
Eerste halfjaar	3 augustus 2006
Derde kwartaal	2 november 2006
Gehele jaar (voorlopige resultaten)	8 februari 2007

### Dividenden op gewone aandelen

Slot voor 2005 – aangekondigd op 9 februari 2006 en vast te stellen op 8 mei 2006 voor NV en op 9 mei 2006 voor PLC

	Ex-dividend- datum	Registratie- datum	Betaaldatum
NV	10 mei 2006	9 mei 2006	12 juni 2006
PLC	17 mei 2006	19 mei 2006	12 juni 2006
NV – New York-aandelen	10 mei 2006	12 mei 2006	12 juni 2006
PLC – ADR's	17 mei 2006	19 mei 2006	12 juni 2006

Interim voor 2006 – aan te kondigen op 2 november 2006

	Ex-dividend- datum	Registratie- datum	Betaaldatum
NV	3 nov. 2006	2 nov. 2006	4 dec. 2006
PLC	8 nov. 2006	10 nov. 2006	4 dec. 2006
NV – New York-aandelen	3 nov. 2006	7 nov. 2006	4 dec. 2006
PLC – ADR's	8 nov. 2006	10 nov. 2006	4 dec. 2006

### Cumulatief-preferente aandelen NV

	Datum aankondiging	Ex-dividend- datum	Registratie- datum	Betaaldatum
4%	8 dec. 2006	11 dec. 2006	8 dec. 2006	2 jan. 2007
6% en 7%	8 sept. 2006	11 sept. 2006	8 sept. 2006	2 okt. 2006

## 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).

## Elektronische communicatie

Aandeelhouders van Unilever PLC kunnen zich inschrijven op [www.unilever.com/shareholderservices](http://www.unilever.com/shareholderservices) indien zij geen gedrukte exemplaren willen ontvangen van het Jaaroverzicht en van de overige informatie voor aandeelhouders. Zij worden vervolgens via e-mail geïnformeerd wanneer deze documenten beschikbaar zijn op onze website.

NV-aandeelhouders die deelnemen in het Communicatiekanaal Aandeelhouders kunnen elektronisch een gevolmachtigde benoemen die namens hen mag stemmen tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in 2006.

## Aankondigingen kwartaalresultaten

Deze zijn beschikbaar in het Engels op onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre) met bedragen in euro's; ze zijn ook beschikbaar in verkorte versie in het Engels met bedragen in ponden sterling of 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 1,4p zou op 31 maart 1982 34,58p per aandeel zijn geweest. Sinds 1982 zijn de gewone aandelen van PLC tweemaal gesplitst en eenmaal 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. Ten slotte 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.

## Notering van aandelen

**NV** Aandelen en certificaten van aandelen in NV zijn genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam, New York, Frankfurt en Zürich.

**PLC** Aandelen in PLC zijn genoteerd aan de London Stock Exchange en, als American Depositary Receipts (ieder vertegenwoordigend vier gewone aandelen van elk 1,4p), in New York.

## Aandelenregistratie

### Nederland

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT  
Postbus 11063  
1001 GB Amsterdam

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

### Verenigd Koninkrijk

Computershare Investor Services PLC  
PO Box 82  
The Pavilions  
Bridgwater Road  
Bristol BS99 7NH

Telefoon +44 (0)870 600 3977  
Telefax +44 (0)870 703 6119  
Website [www.unilever.com/shareholderservices](http://www.unilever.com/shareholderservices)

### Verenigde Staten

Citibank Shareholder Services  
PO Box 43077  
Providence RI 02940-3077

Telefoon + 1 816 843 4281  
Gratis nummer (alleen binnen de VS) 888 502 6356  
Website [www.citibank.com/adr](http://www.citibank.com/adr)



Unilever



**Unilever N.V.**

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

**Unilever PLC**

PO Box 68, Unilever House  
Blackfriars, Londen EC4P 4BQ  
Verenigd Koninkrijk  
T +44 (0)20 7822 5252  
F +44 (0)20 7822 5951

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