

## Disclaimer

**Opmerkingen bij het Jaaroverzicht 2003** Deze PDF-versie van het Unilever Jaaroverzicht 2003 is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan Unilevers aandeelhouders. Het is een verkorte weergave en bevat uitsluitend uittreksels en samenvattingen van de informatie die wordt verstrekt in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003 ("het volledige Jaarverslag"). Voor een meer volledig overzicht van de resultaten en de grootte en de samenstelling van het vermogen van Unilever dient het volledige Jaarverslag te worden geraadpleegd.

De verkorte jaarrekening opgenomen in het Unilever Jaaroverzicht 2003 is gecontroleerd door onze accountants.

Het onderhoud en de volledigheid en juistheid van de website van Unilever vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur; controle hiervan valt niet onder de werkzaamheden van de accountants. Dienovereenkomstig aanvaarden de accountants geen aansprakelijkheid voor wijzigingen die zijn opgetreden in de financiële overzichten sinds deze voor het eerst op de website zijn geplaatst.

De wetgeving in het Verenigd Koninkrijk en Nederland betreffende het opstellen en publicatie van financiële verslagen kan verschillen van de wetgeving in andere rechtsstelsels.

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

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

De informatie die wordt verstrekt was geldig op de gespecificeerde data en is niet bijgewerkt, terwijl eventuele toekomstgerichte uitspraken worden gedaan onder de voorbehouden weergegeven op pagina 3 van het volledige Jaarverslag.

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

2004

Unilever Jaaroverzicht en  
Verkorte Jaarrekening



Unilever

Vitaliteit toevoegen  
aan het leven



## 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 diepe wortels in plaatselijke culturen en markten overal ter wereld staan wij dicht bij de consument en 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.

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

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

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

## Inhoud

- |    |  |    |   |
|----|--|----|---|
| 01 | <b>Kerncijfers</b>   | 24 | <b>Raden van bestuur</b><br>Profielen van onze bestuurders  |
| 02 | <b>Unilevers nieuwe identiteit</b><br>Uitleg over het nieuwe logo  | 26 | <b>Corporate governance</b><br>Hoe ons bestuur is georganiseerd   |
| 04 | <b>Unilever in vogelvlucht</b><br>Enkele van onze leidende merken  | 29 | <b>Verkorte jaarrekening</b><br>Een samenvatting van informatie uit de financiële overzichten, het verslag van de raden van bestuur en het Remuneratieverslag in Unilevers Jaarverslag en Jaarrekening 2004 |
| 06 | <b>Bericht van de voorzitters</b><br>Verslag van de voorzitters over organisatorische verandering en toekomstige uitdagingen | 37 | <b>Informatie voor aandeelhouders</b><br>Nuttige details met betrekking tot uw belegging  |
| 08 | <b>Resultatenoverzicht</b><br>Overzicht van de bedrijfsresultaten in 2004 en De Weg naar Groei                               |    |   |
| 18 | <b>Mensen</b><br>Hoe Unilever haar mensen ontwikkelt en motiveert  |    |   |
| 20 | <b>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</b><br>Hoe wij werken als verantwoordelijk bedrijf                                 |    |   |
| 22 | <b>Milieu</b><br>Hoe wij bijdragen aan duurzame ontwikkeling   |    |   |

## Kerncijfers

- Onderliggende verkopen<sup>(a)</sup> groeiden met 0,4%
- Brutowinstmarge BEIA<sup>(a)(b)</sup> van 15,2%
- Winst per aandeel BEIA<sup>(a)(b)</sup> steeg met 5,0%
- Totaal dividend per aandeel<sup>(c)</sup>: € 1,89 (NV), 19,15p (PLC)
- Totaal dividend per aandeel<sup>(c)(d)</sup>: \$ 2,41 (NV New York), \$ 1,42 (PLC ADR)

(a) Tegen constante wisselkoersen over 2003.

(b) BEIA: vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa.

(c) De slotdividenden in deze bedragen zijn afhankelijk van goedkeuring door de aandeelhouders tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2005.

(d) Aandelen in US dollars die worden verhandeld aan de New York Stock Exchange. De slotdividenden in US dollars zoals hierboven vermeld, zijn slechts een indicatie. De werkelijke bedragen zullen worden berekend op basis van de wisselkoersen op de dag dat de dividenden worden vastgesteld in mei 2005.

### Netto-omzet € miljoen

2004	40 366
2003	42 942
2002	48 760

### Netto-omzet £ miljoen

2004	27 373
2003	29 682
2002	30 621

### Netto-omzet \$ miljoen

2004	49 974
2003	48 353
2002	45 839

### Bedrijfswinst € miljoen

2004	3 455
2003	5 529
2002	5 091

### Bedrijfswinst £ miljoen

2004	2 343
2003	3 822
2002	3 196

### Bedrijfswinst \$ miljoen

2004	4 277
2003	6 225
2002	4 785

### Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2004	6 138
2003	6 772
2002	7 054

### Bedrijfswinst BEIA £ miljoen

2004	4 162
2003	4 681
2002	4 429

### Bedrijfswinst BEIA \$ miljoen

2004	7 598
2003	7 625
2002	6 630

De cijfers in bovenstaand overzicht en in de Verkorte Jaarrekening op de pagina's 29 tot en met 36 zijn tegen actuele wisselkoersen tenzij anders vermeld.

De twee moedermaatschappijen, Unilever N.V. (NV) en Unilever PLC (PLC), samen met hun groepsmaatschappijen, treden zo veel mogelijk 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.

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

De euro is de belangrijkste valuta waarin Unilever rapporteert. De cijfers in dit Jaaroverzicht zijn weergegeven in euro's en voor het gemak omgerekend naar ponden sterling en US dollars. Door wijzigingen in de wisselkoersen kunnen de trends in de resultaten per valuta van elkaar verschillen.

Om dit effect uit te sluiten, hanteren wij in onze toelichting op de resultaten – tenzij anders vermeld – constante wisselkoersen (dezelfde koersen als in het voorgaande jaar). Voor iedere periode van twee jaar zijn de vergelijkingen tussen de opeenvolgende jaren in euro's dezelfde als wanneer de resultaten in ponden sterling of US dollars tegen constante wisselkoersen zouden zijn weergegeven.

De afkorting BEIA, waar dan ook gebruikt in dit Jaaroverzicht, heeft betrekking op winstcijfers 'vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa'. Tenzij anders vermeld, is ook de toelichting op basis van cijfers BEIA.

Wanneer wordt gesproken over 'omzet' is dit inclusief het effect van acquisities en desinvesteringen, terwijl de begrippen 'onderliggende verkopen' of 'groei van de verkopen' exclusief het effect van acquisities en desinvesteringen zijn.

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 gulden, 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 onderliggende bedragen in Nederlandse gulden.

De bij het opmaken van dit Jaaroverzicht gebruikte wisselkoersen worden vermeld op pagina 29.

Onder brutowinstmarge wordt verstaan de bedrijfswinst van de Groep uitgedrukt als percentage van de Groepsomzet.

#### Waarschuwing:

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken bevatten, waaronder 'toekomstgerichte uitspraken' zoals bedoeld in de 'Private Securities Litigation Reform Act 1995' in de Verenigde Staten. Uitspraken met termen als 'verwacht', 'voorziet', 'heeft het voornemen' of de negatieve equivalenten van deze termen en andere gelijksoortige uitdrukkingen over toekomstige ontwikkelingen en resultaten 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; consumptie-niveaus; 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 gedeponneerd bij Euronext Amsterdam, de London Stock Exchange en de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten, waaronder het Jaarverslag en Jaarrekening op Form 20-F. Deze toekomstgerichte uitspraken gelden alleen op de datum van dit document. Met uitzondering van verplichtingen op basis van wet- en regelgeving, wijst de Groep uitdrukkelijk enige verplichting of verbintenis af om publiekelijk enige herziening of aanpassing bekend te maken ten aanzien van toekomstgerichte uitspraken die hierin zijn opgenomen teneinde tot uitdrukking te brengen dat er sprake is van enige wijziging in de verwachtingen van de Groep met betrekking tot deze uitspraken of enige wijziging in de gebeurtenissen, condities of omstandigheden waarop deze uitspraken zijn gebaseerd.



### Unilever en Vitaliteit

Al onze merken hebben één ding met elkaar gemeen: vitaliteit. Welke rol onze producten ook spelen in het leven van consumenten, vitaliteit is de bindende factor. Het verklaart waarom juist deze merken bij Unilever horen.

Onze nieuwe identiteit geeft uitdrukking aan die vitaliteit en onze nieuwe missie maakt duidelijk dat vitaliteit een logisch gevolg is van wat we doen. Uiteindelijk zorgt vitaliteit ervoor dat onze merken mensen helpen er goed uit te zien, zich goed te voelen en meer uit het leven te halen.

Het is een eenvoudig, maar krachtig statement. Het omvat onze merken, onze cultuur en de manier waarop we met maatschappij en milieu omgaan. Vitaliteit bepaalt ook onze toekomstige koers en maakt het ons mogelijk ons te concentreren op nieuwe kansen om onze merken te ontwikkelen en ons bedrijf te laten groeien.

In de loop van 2005 zullen onze bedrijven overal ter wereld de naam Unilever gebruiken en onze nieuwe missie uitvoeren. Daarnaast zal onze naam op al onze verpakkingen worden afgebeeld, zodat iedereen weet wie we zijn, wat we doen en waar we voor staan.



**Zon:** onze belangrijkste natuurlijke energiebron. Het begin van alle leven, het ultieme symbool van vitaliteit. De zon staat voor Port Sunlight, de bakermat van Lever Brothers – zoals Rotterdam de bakermat van de Margarine Unie was – en ook voor een aantal van onze merken. Zo gebruiken *Becel*, *Slim•Fast* en *Omo* alledrie de stralen van de zon om hun sterke punten over het voetlicht te brengen.



**DNA:** de dubbele helix, de genetische blauwdruk van alle leven en een symbool voor de biowetenschappen; de sleutel tot een gezond leven. Zoals de zon de grootste bouwsteen is van het leven, is DNA de kleinste.



**Bij:** staat voor schepping, bestuiving, hard werken en biodiversiteit; bijen symboliseren zowel uitdagingen als kansen op milieugebied.



**Hand:** symbool van gevoeligheid, zorg en behoefte; staat zowel voor huid als voor aanraking.

**Bloem:** vertegenwoordigt geur; in combinatie met de hand staat de bloem voor vocht-inbrengende verzorgingsmiddelen en crèmes.



**Haar:** symbool van schoonheid en er goed uitzien; staat in combinatie met de bloem voor reinheid en geur en samen met de hand voor zachtheid.



**Palmboom:** een gekoesterde hulpbron. Levert behalve palmolie veel vruchten, zoals kokosnoten en dadels. Symboliseert ook het paradijs.

# Onze nieuwe identiteit straalt vitaliteit uit en dát is de kern van alles – van onze merken, onze mensen en onze waarden.

Voor het eerst zullen onze producten en onze bedrijven onze naam gaan dragen, zodat mensen weten wie we zijn. Ieder symbool in ons logo vertegenwoordigt een aspect van ons bedrijf en geeft aan waar we naar streven: vitaliteit toevoegen aan het leven bij alles wat we doen.



**Sauzen of spreads:** staat voor mixen of roeren; verwijst ook naar het toevoegen van smaak.



**Lepel:** symbool van voeding, proeven en koken.



**Kom:** een schaal heerlijk geurend eten. Kan ook staan voor een kant-en-klaarmaaltijd, warme drank of soep.



**Kruiden:** staat voor smaakmakers en verse ingrediënten.



**Vis:** staat voor voedsel, zee en zoetwater.



**Schittering:** schoon, gezond en bruisend van energie.



**Vogel:** symbool van vrijheid; staat voor ontspanning na het dagelijks werk en voor meer uit het leven halen.



**Hergebruik:** onderdeel van onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid.



**Lippen:** staat voor schoonheid, er goed uitzien en smaak.



**Ijs:** een traktatie, plezier en genieten.



**Thee:** een plant of het extract van een plant, zoals thee; ook een symbool van groei en van landbouw.



**Deeltjes:** verwijst naar wetenschap, luchtbelletjes en gebruik.



**Diepvries:** het plantje symboliseert versheid, de sneeuwvlok staat voor bevroren.



**Golf:** symboliseert reinheid, frisheid en energie, zowel voor lichaamsverzorging als, in combinatie met het kledingstuk, voor de was.



**Druppels:** verwijst naar schoon water en zuiverheid.



**Potje:** staat voor verpakken – een potje crème gekoppeld aan persoonlijke verzorging.



**Kleding:** staat voor een frisse was en er goed uitzien.



**Hart:** symbool van liefde, zorg en gezondheid.

## Unilever in vogelvlucht

Een van onze prioriteiten is onze merkenportefeuille opnieuw te definiëren en onze investeringen te richten op het bouwen van wereldwijde merken, naast regionale en lokale juwelen. Om ook in de toekomst te groeien, moeten we zorgen dat onze merken concurrerend blijven en dat we innovaties op de markt brengen die inspelen op de behoeften van de consument.





## Bericht van de voorzitters

We verwachten dat het lastige handelsklimaat van het afgelopen jaar ook in 2005 zal aanhouden. De structuurwijzigingen die we hebben doorgevoerd en de maatregelen die we hebben genomen om onze concurrentiekracht te vergroten, geven ons echter de flexibiliteit om onder wisselende omstandigheden verder te kunnen bouwen aan de gezondheid van ons bedrijf op de lange termijn.

### Inleiding

In februari 2005, toen we onze resultaten over 2004 bekendmaakten, hebben we ook ingrijpende wijzigingen aangekondigd in onze organisatie en onze eigen functies. We vinden het belangrijk toe te lichten waarom deze veranderingen nodig zijn en waarom we vol vertrouwen zijn dat ze ervoor zullen zorgen dat ons bedrijf na invoering volledig is toegerust om in de toekomst de strijd om de markt met succes aan te gaan.

Aan het einde van vijf jaar De Weg naar Groei zijn we niet waar we wilden zijn. Ondanks alles wat we hebben bereikt, zoals een simpeler merkenportefeuille, hogere marges en kapitaalefficiëntie, een herwonnen financiële flexibiliteit en nog vele andere zaken, sluiten we deze periode in Unilevers geschiedenis niet af op het door ons gewenste groeiniveau. Dat ligt niet aan onze merkenportefeuille; die is sterk genoeg om de groei te genereren die we nodig hebben. We hebben echter niet snel genoeg gereageerd op moeilijke marktomstandigheden en op de toegenomen concurrentie.

Deze uitdagingen zullen we nu het hoofd bieden en tegelijkertijd voeren we de veranderingen door die onze organisatie nodig heeft.

### Wat er verandert

Vanaf september 2004 zijn we meer gaan investeren in onze merken door scherpere prijzen en meer reclame-uitgaven. We willen daarmee doorgaan en onze portefeuille op een aantal manieren beter benutten. Onze grote merken zullen we verder ontwikkelen door innovatie en meer investeringen in marktondersteuning. Tegelijkertijd zullen we onze merkenportefeuille als geheel beter inzetten om optimaal te profiteren van de sterke positie die we in onze categorieën hebben en ons marktaandeel te vergroten. We realiseren ons dat we ook alerter en gedisciplineerder moeten zijn in de uitvoering – we moeten innovaties sneller in diverse markten lanceren en meer aandacht besteden aan het opbouwen van een vruchtbare relatie met onze afnemers. We zullen dit grotendeels financieren door onze productiviteit te verhogen.

### Nieuwe organisatie

We zullen de organisatie een andere vorm geven, die ons streven naar grotere concurrentiekracht ondersteunt. De organisatorische lagen tussen de raden van bestuur en de operationele groepen zullen verdwijnen en er komt een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheid voor merkontwikkeling en categoriemanagement enerzijds en de ontwikkeling van landen en van betrekkingen met afnemers anderzijds. In alle gevallen zal de verantwoordelijkheid duidelijk op één plaats liggen.

De structuur met twee voorzitters die ook Chief Executive waren, heeft 75 jaar lang goed gewerkt. Om het bestuur van de onderneming en de effectiviteit van de organisatie verder te verbeteren, hebben we nu echter besloten dat het bedrijf beter is gediend met één voorzitter, die niet-uitvoerend bestuurder is en die verantwoordelijk is voor het leiden van de raden van bestuur, en één Chief Executive Officer die verantwoordelijk is voor de operationele activiteiten. Antony zal in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei voorzitter, niet-uitvoerend bestuurder, van Unilever N.V. en Unilever PLC worden en hij zal leiding geven aan

een onderzoek naar Unilevers ondernemingsstructuur. Hoewel onze structuur tot nu toe aan onze behoeften heeft voldaan, menen wij dat het tijd is deze grondig tegen het licht te houden. Verwacht wordt dat Antony in de loop van 2007 zal worden opgevolgd door een onafhankelijke voorzitter, niet-uitvoerend bestuurder.

Bertrand Collomb, niet-uitvoerend bestuurder, zal vice-voorzitter van beide moedermaatschappijen worden, naast zijn functie van Senior Independent Director.

Patrick wordt de nieuwe Group Chief Executive met verantwoordelijkheid voor alle operationele activiteiten en de bedrijfsresultaten. Hij zal leiding geven aan een klein Executive team met drie regionale presidenten, twee categoriepresidenten en twee functioneel directeurs, voor financiën en personeel. We ontmantelen de huidige divisie- en business-groepstructuur om het besluitvormingsproces te vereenvoudigen en te versnellen en het topmanagementteam aanzienlijk te verkleinen. Nieuwe regionale presidenten voor Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië/Afrika, Midden-Oosten en Turkije (AMET) krijgen winstverantwoordelijkheid en worden in hun respectieve regio's belast met de introductie van succesvolle merkencombinaties in zowel Voedingsmiddelen als Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. We zullen veel meer aandacht besteden aan onze afnemers. De categoriepresidenten worden verantwoordelijk voor het totale merkontwikkelingsproces, waaronder innovatie, research en ontwikkeling, merkpositionering en -communicatie en categoriestrategieën.

### Prioriteiten in 2005

We verwachten lastige marktomstandigheden in 2005. De markt-groei zal opnieuw worden beperkt door een moeilijk handelsklimaat in de ontwikkelde wereld en de concurrentiedruk in opkomende markten zal niet afnemen.

Prioriteit nummer één is te zorgen voor een terugkeer naar gezonde groei.

In veel opzichten zijn we sterker dan vijf jaar geleden. We hebben waardevolle activa waarop we kunnen voortbouwen: uitstekende marktposities in de door ons geselecteerde categorieën en in snelgroeïende regio's, en een geconcentreerde merkenportefeuille met daarin twaalf merken met een omzet van meer dan € 1 miljard per jaar, terwijl bijna tweederde van onze omzet wordt behaald door merken met een omzet van meer dan € 0,5 miljard per jaar. Onze vitaliteitsmissie bindt ons allen. Het is een boeiende visie, die goed is voor onze consumenten, voor onze merken en voor ons bedrijf.

### Eén Unilever

We verwachten onze toekomstige groei grotendeels door kostenbesparingen te financieren. Een aantal daarvan zal voortkomen uit ons wereldwijde programma Eén Unilever, dat in 2004 van start is gegaan. Het doel van dit programma is duplicering uit te bannen, Unilevers schaalgrootte te benutten en onze mensen te helpen zich op onze consumenten, onze afnemers en de markt te concentreren. De recent aangekondigde veranderingen zijn volledig in lijn met en gebaseerd op de uitgangspunten van Eén Unilever.

### Wijzigingen in de raden van bestuur

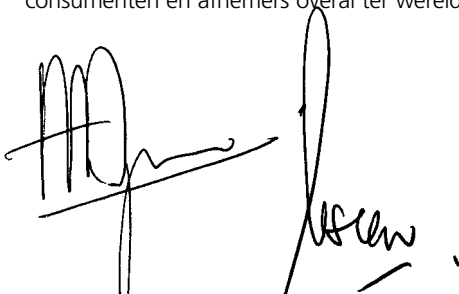
In de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei zullen vier bestuurders terugtreden. Clive Butler, Keki Dadiseth en André van Heemstra hebben langdurige en toonaangevende carrières gehad als leden van de raden van bestuur van Unilever. Clive is sinds 1992 lid van de raden van bestuur; zijn huidige functie is directeur Concernontwikkeling. Keki is in 2000 toetreden tot de raden van bestuur en hij is sinds 2001 divisiedirecteur Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. Sinds zijn toetreding tot de raden van bestuur in 2000 is André directeur Personeel. Claudio Gonzalez, een van onze niet-uitvoerend bestuurders, treedt eveneens terug. We willen hen allen graag danken voor de waardevolle bijdrage die zij hebben geleverd. Ralph Kugler wordt voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder tijdens de algemene aandeelhoudersvergaderingen in mei. Hij is thans Business President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging – Europa.

### Vooruitblik

In 2005 is het 75 jaar geleden dat Unilever is opgericht. De veranderingen die we hebben aangekondigd, een klein en toegewijd team van senior managers, loyale en getalenteerde medewerkers, dit alles geeft ons het volste vertrouwen dat Unilever opnieuw zal zorgen voor 75 jaar duurzame groei en toenemende waarde voor de aandeelhouder door te voorzien in de behoeften van onze consumenten en afnemers overal ter wereld.

We blijven ons volledig inzetten voor het realiseren van een Total Shareholder Return in de topeenderde van onze referentiegroep. We zullen onze voortgang meten op basis van de gegenereerde vrije kasstroom en verbetering van het rendement op ons geïnvesteerd vermogen. Naar onze mening zijn dit de beste maatstaven voor waardecreatie; daarnaast stellen ze ons in staat flexibel genoeg te blijven om onder wisselende omstandigheden te bouwen aan de gezondheid van ons bedrijf op de lange termijn.

2004 heeft ons op de proef gesteld, maar we zijn er als een sterk team uitgekomen. We willen al onze medewerkers overal ter wereld danken voor hun loyaliteit en hun inspanningen. We prijzen ons gelukkig dat we zulke getalenteerde en onderling verschillende medewerkers hebben. We weten dat we kunnen rekenen op hun blijvende steun en verdubbelde inspanningen in 2005 en daarna.



**Antony Burgmans**    **Patrick Cescau**  
Voorzitters van Unilever



## Resultatenoverzicht

Ondanks een teleurstellend jaar is Unilever nu sterker dan vijf jaar geleden. De hoogste prioriteit voor 2005 is terugkeer naar duurzame groei.

### Resultaten van vijf jaar De Weg naar Groei

	Doel	Score
<b>Gerealiseerde opbrengst</b>		
Onderliggende groei verkopen	5-6%	● Groei leidende merken 0,9% in 2004; 3,6% 2000-2004
Omzetpercentage leidende merken	van 75% naar 95%	● 95%
Toename reclame en promoties als % van de omzet	+2%	● +1,5%
<b>Gerealiseerde besparingen</b>		
Herstructurering en inkoop	€ 3,1 miljard	● overtroffen
Synergie Bestfoods	€ 0,8 miljard	● overtroffen
Brutowinstmarge BEIA	van 11% naar 16%	● 15,2%
Kapitaalproductiviteit*	verbetering van de ratio met 6 procentpunt	● verbeterd met > 9 procentpunt
<b>Groei winst per aandeel BEIA</b> (constante wisselkoersen)	Lage dubbele cijfers in ieder jaar	● 5% in 2004 11,3% gemiddeld

\*Kapitaalproductiviteit = vaste activa + werkkapitaal uitgedrukt als percentage van de omzet.

De toelichting hieronder is gebaseerd op trends tegen constante wisselkoersen in 2003.

#### De Weg naar Groei

2004 was het laatste jaar van De Weg naar Groei, een gedurfde hervormingsstrategie gericht op een ingrijpende verbetering van groei en winstgevendheid. Veel van de geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd (zie tabel hierboven), maar het is niet gelukt duurzame omzetgroei vast te houden.

Na De Weg naar Groei is Unilever een sterker bedrijf met uitstekende marktposities in de dertien categorieën waarin wij actief zijn. De merkenportefeuille heeft meer focus, nu deze is teruggebracht van 1 600 naar 400 leidende merken. Bijna tweederde van de totale jaaromzet wordt gerealiseerd door merken met een omzet van meer dan € 0,5 miljard en twaalf van deze merken zetten nu jaarlijks meer dan € 1 miljard om. De schaalgrootte is beter benut, wat blijkt uit de aanzienlijke verbetering van zowel de onderliggende winstgevendheid als de kapitaal efficiëntie.

Na een veelbelovende start met twee jaren van goede groei en toegenomen marktaandeel in 2001 en 2002, werd de aanvankelijke vooruitgang echter niet vastgehouden. Hoewel de marktomstandigheden de afgelopen achttien maanden moeilijker waren dan verwacht, werd in die tijd ook enig marktaandeel verloren. Hiervoor zijn drie fundamentele redenen. Ten eerste hebben we onze flexibiliteit laten beperken door een reeks doelstellingen. Ten tweede hebben we onze plannen niet snel genoeg aangepast aan verslechterende marktomstandigheden. Ten slotte hebben we ons niet voldoende geconcentreerd op onze concurrentiepositie en hadden onze acties effectiever kunnen zijn.

#### 2004

Het is duidelijk dat 2004 voor Unilever een erg teleurstellend jaar was. De onderliggende verkopen stegen met 0,4%, waarbij de leidende merken met 0,9% groeiden. De brutowinstmarge BEIA bedroeg 15,2%, 0,6% lager dan in 2003. Dit is het gevolg van prijsdalingen, een lichte stijging van de uitgaven voor reclame en promoties en het feit dat kostenbesparingen als gevolg van desinvesteringen nog niet zijn gerealiseerd. De invloed van de gestegen grondstoffenprijzen gedurende het jaar werd volledig gecompenseerd door besparingen op inkoop. Ondanks een lagere bedrijfswinst steeg de winst per aandeel BEIA met 5%, met name als gevolg van lagere belastingen en financieringskosten. De nettorentekosten in het jaar daalden met 19% door zowel een lagere nettoschuld als lagere rentetarieven dan het jaar daarvoor. De pensioenfinancieringskosten waren eveneens lager.

In het vierde kwartaal stegen de herstructureringskosten zoals voorzien, doordat werd begonnen met de medio 2004 aangekondigde vereenvoudigingsoperatie Eén Unilever. Daarnaast werd een last genomen van € 650 miljoen (€ 591 miljoen tegen actuele wisselkoersen) voor de afboeking op de goodwill van *Slim•Fast*. De productcategorie voor gewichtsbeheersing liet in de tweede helft van het jaar een aanzienlijke daling zien, doordat diëten met extreem weinig koolhydraten in populariteit afnamen. Tot nu toe heeft de consument de traditionelere programma's voor gewichtsbeheersing, zoals die van *Slim•Fast*, nog niet herontdekt. Herstel zal dan ook langer duren dan verwacht en zal een substantieel kleinere uitgangsbasis hebben. Voorts werd een voorziening getroffen van € 177 miljoen (€ 169 miljoen tegen actuele wisselkoersen) voor de mogelijke verplichting tot het alsnog afdragen van omzetbelasting die we in Brazilië in aftrek hebben genomen.

Er was echter opnieuw een sterke kasstroom waardoor, in combinatie met een zwakkere dollar, de nettoschuld kon worden teruggebracht tot € 9,7 miljard tegen actuele wisselkoersen. Hierdoor wordt het mogelijk over 2004 een hoger dividend uit te betalen en een programma aan te kondigen voor inkoop van eigen aandelen in 2005.

## Financieel overzicht 2004

	€ miljard			£ miljard			\$ miljard			Verandering tegen 2003-koersen
	2004 tegen 2004-koersen	2004 tegen 2003-koersen	2003 tegen 2003-koersen	2004 tegen 2004-koersen	2004 tegen 2003-koersen	2003 tegen 2003-koersen	2004 tegen 2004-koersen	2004 tegen 2003-koersen	2003 tegen 2003-koersen	
<b>Unilever totaal</b>										
<b>Netto-omzet</b>	<b>40,4</b>	<b>42,0</b>	42,9	<b>27,4</b>	<b>29,0</b>	29,7	<b>50,0</b>	<b>47,3</b>	48,4	(2)%
<b>Bedrijfswinst</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	5,5	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	3,8	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>	6,2	(35)%
<b>Bedrijfswinst BEIA</b>	<b>6,1</b>	<b>6,4</b>	6,8	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	4,7	<b>7,6</b>	<b>7,2</b>	7,6	(6)%
<b>Per categorie</b>										
<b>Culinaire producten en dressings</b>										
Netto-omzet	<b>8,4</b>	<b>8,7</b>	8,6	<b>5,7</b>	<b>6,0</b>	6,0	<b>10,4</b>	<b>9,8</b>	9,7	1%
Bedrijfswinst	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,5	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	0,3	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	0,5	(13)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>	1,5	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	1,0	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	1,7	8%
<b>Spreads en bak- &amp; braadproducten</b>										
Netto-omzet	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	5,0	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	3,5	<b>5,7</b>	<b>5,4</b>	5,7	(5)%
Bedrijfswinst	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	0,8	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,5	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	0,9	(20)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	0,9	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	0,6	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	1,0	(10)%
<b>Dranken</b>										
Netto-omzet	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	3,6	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	2,5	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	4,0	(5)%
Bedrijfswinst	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>	0,4	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	0,4	<b>(0,5)</b>	<b>(0,5)</b>	0,5	(208)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,5	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	0,4	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	0,6	(22)%
<b>Ijs en diepvriesproducten</b>										
Netto-omzet	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>	7,0	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	4,8	<b>8,0</b>	<b>7,5</b>	7,9	(5)%
Bedrijfswinst	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	1,0	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	0,7	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	1,2	(32)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	1,0	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	0,7	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	1,1	(19)%
<b>Persoonlijke verzorging</b>										
Netto-omzet	<b>10,6</b>	<b>11,3</b>	11,2	<b>7,2</b>	<b>7,7</b>	7,7	<b>13,2</b>	<b>12,6</b>	12,6	1%
Bedrijfswinst	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	1,9	<b>1,0</b>	<b>1,2</b>	1,3	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	2,1	(11)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	2,0	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	1,4	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	2,2	1%
<b>Huishoudelijke verzorging</b>										
Netto-omzet	<b>6,8</b>	<b>7,0</b>	7,2	<b>4,6</b>	<b>4,9</b>	5,0	<b>8,4</b>	<b>7,9</b>	8,1	(3)%
Bedrijfswinst	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	0,9	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,6	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	1,0	(32)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	0,9	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	0,6	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	1,0	(13)%
<b>Overige activiteiten*</b>										
Netto-omzet	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	0,3	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	0,2	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	0,4	(28)%
Bedrijfswinst	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	(116)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	(169)%
<b>Per regio</b>										
<b>Europa</b>										
Netto-omzet	<b>17,4</b>	<b>17,4</b>	18,2	<b>11,8</b>	<b>12,0</b>	12,7	<b>21,6</b>	<b>19,6</b>	20,7	(5)%
Bedrijfswinst	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	2,5	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	1,8	<b>2,3</b>	<b>2,1</b>	2,9	(29)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	3,1	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	2,2	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	3,4	(6)%
<b>Noord-Amerika</b>										
Netto-omzet	<b>9,0</b>	<b>9,8</b>	9,9	<b>6,1</b>	<b>6,8</b>	6,8	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>	11,1	(0)%
Bedrijfswinst	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	1,1	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	0,8	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	1,2	(72)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>1,4</b>	<b>1,5</b>	1,7	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>	1,1	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	1,8	(9)%
<b>Afrika, Midden-Oosten en Turkije</b>										
Netto-omzet	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	3,3	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	2,3	<b>4,1</b>	<b>3,7</b>	3,7	0%
Bedrijfswinst	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	0,4	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	0,3	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	0,5	(29)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,4	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	0,3	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	0,5	(9)%
<b>Azië en Pacific</b>										
Netto-omzet	<b>6,5</b>	<b>7,0</b>	7,1	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	4,9	<b>8,0</b>	<b>7,8</b>	8,0	(2)%
Bedrijfswinst	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	1,1	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	0,7	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	1,2	(33)%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	1,0	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	0,7	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	1,2	(15)%
<b>Latijns-Amerika</b>										
Netto-omzet	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	4,4	<b>2,9</b>	<b>3,1</b>	3,0	<b>5,2</b>	<b>5,1</b>	4,9	4%
Bedrijfswinst	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,4	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	0,2	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	0,4	13%
Bedrijfswinst BEIA	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	0,6	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	0,4	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	0,7	20%

\*De verandering van jaar tot jaar is gebaseerd op onafgeronde cijfers.



## Voedingsmiddelen

In 2004 daalde de omzet in voedingsmiddelen met 3% naar € 23,5 miljard. De bedrijfswinst BEIA daalde met 6,9% naar € 3,6 miljard.

### Culinaire producten en dressings

Wereldwijd zijn we nummer één in de categorie culinaire producten en dressings met bekende merken als *Bertolli*, *Calvé*, *Hellmann's* en *Knorr*.

We bouwen aan onze merken in deze categorie met nieuwe producten die inspelen op de veranderende leefstijl van consumenten. We dragen de voordelen van deze producten uit met de beste communicatiemethoden en introduceren ze via nieuwe verkoopkanalen en in nieuwe markten. De onderliggende verkopen namen met 2,6% toe. De brutowinstmarge BEIA steeg van 17,4% naar 18,6% waarbij onze programma's voor herstructurering en efficiëntere inkoop de druk van hogere grondstoffenprijzen meer dan tenietdeden.

In Europa hadden we gemengde resultaten. Er was sterke groei in dressings in Rusland en het Verenigd Koninkrijk. Daar stond echter een daling tegenover van dressings in Frankrijk en Nederland en van culinaire producten in het Verenigd Koninkrijk ten gevolge van lastige marktomstandigheden en hevige concurrentie.

In Noord-Amerika profiteerden de dressings van *Hellmann's* van intensieve merkactivering en een verbeterde marktbenadering. We behaalden uitstekende resultaten met onze *Carb Options* dressings, die deel uitmaken van een breder assortiment producten met weinig koolhydraten. Tegen het eind van het jaar introduceerden we overal in de Verenigde Staten een assortiment koelverse bijgerechten onder ons merk *Country Crock*.

In Latijns-Amerika kwamen we met cholesterolvrije *Hellmann's* mayonaise tegemoet aan de toenemende vraag naar producten die goed zijn voor hart en bloedvaten. In Mexico en Argentinië

hebben we nieuwe assortimenten *Knorr* soep geïntroduceerd en in Brazilië hebben we laaggeprijsde *Knorr* kruidenblokjes op de markt gebracht, vooral gericht op consumenten met lagere inkomens.

Onze activiteiten in olijfolie deden het goed, met sterke resultaten van *Bertolli* olijfolie in Duitsland, de Verenigde Staten, Canada en Italië.

### Spreads en bak- & braadproducten

In spreads en bak- & braadproducten dragen *Becell/Flora*, onze merken die gezond zijn voor hart en bloedvaten, en onze gezinsmerken zoals *Blue Band*, *Country Crock* en *Rama* alle bij aan onze wereldwijd leidende positie.

De onderliggende verkopen stegen met 1,6% met een duidelijk opwaartse tendens in de tweede helft van het jaar. De brutowinstmarge BEIA daalde naar 16,4% door hogere uitgaven voor reclame en promoties ter ondersteuning van innovaties als roomalternatieven en de uitbreiding van *pro-activ* met yoghurt, melk en producten in één-keer-per-dagporties.

De succesvolle introductie in een aantal Europese markten van *Becell/Flora pro-activ* melkdranken en yoghurts zorgde voor verdere versterking van onze merken die gezond zijn voor hart en bloedvaten. Deze merken wonnen opnieuw marktaandeel in spreads. Gevestigde merken als *Rama* en *Blue Band* deden het eveneens goed, nadat eind 2003 hun assortiment werd uitgebreid met *Finesse* roomalternatieven.

In Noord-Amerika liet *Country Crock* uitstekende resultaten zien. Na de introductie van *Carb Options Skippy* pindakaas gaan we dit assortiment nu uitbreiden met snackrepen.

In Turkije deed *Becel* het goed, maar doordat we ons merk *Sana* aanzienlijk in prijs moesten verlagen ter verdediging van ons marktvolume, hadden we een lagere omzet.

De algehele groei bleef achter door lagere verkopen in de niet-leidende merken, waarin we weinig investeren.

## Korten op koolhydraten

Miljoenen mensen kiezen voor voeding met minder koolhydraten – maar ze willen nog steeds genieten van hun eten en van heerlijke recepten.

*Carb Options* is een innovatief assortiment smakelijke producten speciaal voor mensen die een dieet met weinig koolhydraten willen.



### Dranken (voorheen Gezondheid & welzijn en dranken)

In dranken op basis van thee zijn we marktleider met *Lipton* traditionele thee en ijsthee. In de categorie gewichtsbeheersing is *Slim•Fast* nog steeds de nummer één in de Verenigde Staten.

Met een daling van de onderliggende verkopen van 3,9% presteerde ons bedrijf in dranken in 2004 onder de maat. De brutowinstmarge BEIA daalde van 14,8% naar 12,1%. De daling was voornamelijk toe te schrijven aan de kosten van reorganisatie van de productievestigingen van *Slim•Fast*.

De groei in traditionele thee en goede vooruitgang van *AdeS* sojadranken werden meer dan tenietgedaan door dalingen in ijsthee en *Slim•Fast*.

In Europa zorgde slecht zomerweer voor lagere verkopen van ons assortiment *Lipton* ijsthee. Traditionele thee presteerde echter aanzienlijk beter. De introductie van *Lipton Ice Tea Green* en *Lipton* traditionele groene thee zorgde ervoor dat het merk marktleider werd in groene thee. In het Verenigd Koninkrijk en Ierland, twee van onze grootste theemarkten in Europa, ondervonden we de negatieve effecten van moeilijke marktomstandigheden.

In Azië groeiden zowel *Brooke Bond* thee in India als *Sariwangi* in Indonesië sterk. In China introduceerden we *Lipton* Aziatische thee in zakjes en *Lipton* melktheepoeders. In Pakistan had thee echter een moeilijk jaar. Hier hadden we te maken met verhevigde promotionele activiteiten van lokale concurrenten.

Onze joint venture Pepsi Lipton International, gestart in 2003 om onze groei te versnellen in de markten waar ijsthee nog niet sterk aanwezig is, laat goede resultaten zien.

Onze merken voor 'gezondheid en welzijn', waarvan *Slim•Fast* een groot deel uitmaakt, hadden flink te lijden van snel veranderende dieetvoorkeuren. In de eerste helft van het jaar hebben we ons marktaandeel gestabiliseerd door een assortiment met weinig koolhydraten te introduceren. Tegen het eind van het jaar hebben we alle producten van *Slim•Fast* in de Verenigde Staten geherintroduceerd met verbeterde samenstellingen met onder meer een tot 55% lager suikergehalte. De categorie gewichts-

beheersing in Noord-Amerika nam in de tweede helft van 2004 aanzienlijk af. Onze beoordeling van de boekwaarde van de goodwill van *Slim•Fast* had een afboeking tot gevolg van € 650 miljoen (€ 591 miljoen tegen actuele wisselkoersen) die is verwerkt in het vierde kwartaal.

*AdeS*, onze voedzame sojadrink, bleef sterk groeien in Argentinië, Mexico en Brazilië. Het assortiment werd uitgebreid door de introductie van *AdeS Yofresh*, een op soja gebaseerd alternatief voor yoghurtdrinkjes.

### IJs en diepvriesproducten

Plezier hebben en jezelf verwennen, daar gaat het om bij onze ijsmerken, waaronder *Carte d'Or*, *Magnum* en *Solero*, die in de hele wereld marktleider zijn. Ons bedrijf in diepvriesproducten is nummer één in Europa met als belangrijkste merken *Iglo*, *Birds Eye* en *Findus*.

De onderliggende verkopen van ijs en diepvriesproducten daalden met 3,4%, met een afname in beide categorieën. De brutowinstmarge BEIA daalde naar 12,4%; de winstgevendheid had te lijden van zowel teleurstellende ijsverkopen in Europa als van gestegen inkoopkosten van zuivelproducten in Noord-Amerika.

De ijsverkopen in Europa werden negatief beïnvloed door de zomer, die in 2004 een stuk minder fraai was dan de uitstekende zomer van 2003. Door lager geprijsde producten van de concurrentie daalde ons marktaandeel in gezinsverpakkingen enigszins. Dit werd echter deels gecompenseerd door de introductie van nieuwe varianten zoals *Magnum Intense* en *Cornetto Love Potions*.

*Ben & Jerry's*, *Breyers* en *Klondike*, onze ijsmerken in de Verenigde Staten, lieten opnieuw een goede groei zien en vergrootten hun marktaandeel in een sterk concurrerende markt. De sleutel tot dit succes werd gevormd door het feit dat wij inspeelden op de behoefte van de consument aan producten die gericht zijn op 'gezondheid en welzijn', zoals producten met weinig koolhydraten, weinig suiker en lactosevrije en yoghurtproducten. Deze maken nu meer dan 20% uit van onze portefeuille.

## Een oppepper voor onze zintuigen

Door gebrek aan kleur reageren we in de winter minder goed op prikkels dan in de andere seizoenen. Een van de beste manieren om de dag meer kleur te geven, is door wat we eten. Soep, een aloude favoriet, prikkelt als geen ander product al onze zintuigen.



In 1887 bracht *Knorr* zijn eerste soep op de markt en sindsdien is soep het product waar het bedrijf om draait. Soep is een goed uitgebalanceerd voedingsmiddel, want het bevat complexe koolhydraten die een goede vezelbron zijn. Soep bevat bovendien weinig calorieën, vet en cholesterol.



In Latijns-Amerika hebben we met succes *AdeS Kibon* ijs op de markt gebracht, waardoor de voordelen van soja die ons merk *AdeS* biedt nu ook in een ijsproduct te vinden zijn. In Azië groeiden onze ijsbedrijven sterk, met name in Indonesië en China.

Onze activiteiten in diepvriesproducten worden gereorganiseerd, zodat we ons beter kunnen richten op marktsegmenten met een hoger groeipotentieel. Door de herstructurering verbeterden de marges opnieuw. In de tweede helft van 2004 begonnen we de herintroductie van de merkenfamilie *Iglo/Birds Eye/Findus* met *Birds Eye* in het Verenigd Koninkrijk. De eerste resultaten zijn goed. In 2005 zullen we deze producten ook in andere belangrijke markten in Europa opnieuw lanceren met dezelfde positionering. Recente innovaties waren onder meer *Steam Fresh* groenten en maaltijden, waardoor consumenten in verschillende landen in Europa nu ook kunnen profiteren van de voordelen van stomen.

*Unilever Foodsolutions*, ons wereldwijde foodservice-bedrijf, doet zaken met cateraars, restauranthouders en grote hotel- en fastfoodketens overal ter wereld. In 2004 namen de onderliggende verkopen toe met lage enkele cijfers, aangevoerd door sterke resultaten in opkomende markten.





## Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

In 2004 daalde de omzet in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging met 0,5% naar € 18,3 miljard. De bedrijfswinst BEIA daalde met 3,7% naar € 2,8 miljard.

### Persoonlijke verzorging

In persoonlijke verzorging zijn we wereldwijd marktleider in deodorants en huidreiniging en behoren we tot de top drie in dagelijkse haarverzorging en huidverzorging voor de massamarkt. Zes van onze wereldmerken – *Axe*, *Dove*, *Lux*, *Pond's*, *Rexona* en *Sunsilk* – vormen het hart van ons bedrijf in deze categorieën.

Daarnaast hebben we *Suave*, voornamelijk in Noord-Amerika, een aantal merken die zijn gericht op gezond leven, zoals *Clear*, *Lifebuoy* en *Vaseline*, en een keur aan regionale en lokale juwelen.

In 2004 groeiden de onderliggende verkopen van onze bedrijven in persoonlijke verzorging met 2,1%. Het marktaandeel in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Turkije verbeterde; in een aantal andere regio's begon het zich tegen het eind van het jaar te herstellen, na enkele dalingen eerder in het jaar. De brutowinstmarge BEIA bleef met 17,6% nagenoeg onveranderd.

Voor deodorants was 2004 opnieuw een jaar met groei in dubbele cijfers en een groter marktaandeel in de meeste regio's. We zijn nu wereldwijd in 15 markten van de top 20 marktleider. *Axe* had opnieuw een uitstekend jaar, gebaseerd op het opmerkelijke succes van dit merk in Noord-Amerika, waar het twee jaar na de introductie een marktaandeel heeft van bijna 13%. Elders was er groei door de nieuwe geur *Touch*, toegenomen verkopen in Latijns-Amerika, doordat het product daar voor het hele lichaam wordt gebruikt, en door de inzet van een prijswinnende reclamecampagne. *Rexona*, het grootste deodorantmerk ter wereld, vergrootte weer zijn marktaandeel. Het werd opnieuw gelanceerd in Europa met een nieuwe technologie, waardoor het product op het lichaam reageert. Hier is de variant voor vrouwen nu marktleider. Daarnaast werden in Latijns-Amerika succesvolle varianten geïntroduceerd, zoals *Rexona Ebony*.

In haarverzorging vormen de twee wereldwijde merken *Dove* en *Sunsilk* onze basis, in bepaalde regio's ondersteund door *Clear*, *Lux*, *mod's*, *Suave* en *Timotei*. *Sunsilk* groeide in 2004 opnieuw met dubbele cijfers en werd in andere delen van Europa geïntroduceerd. Het succes van dit merk is mede te danken aan verschillende innovaties om dagelijkse haarproblemen aan te pakken, ondersteund door een wereldwijde reclamecampagne getiteld 'Hair Dramas'. De algehele groei in de categorie haarverzorging werd echter geremd door een felle reactie van de concurrentie op de eerdere stijging van ons marktaandeel in Japan. Hierop hebben we gereageerd met de herlancering van de shampoos van *Lux* en *mod's*, waardoor de groei zich tegen het eind van het jaar herstelde. In India hebben aanzienlijke prijsverlagingen geleid tot goede volumegroei, terwijl in Noord-Amerika de groei stagneerde door problemen met onze productportefeuille.

In huidreiniging blijven we wereldwijd marktleider, voornamelijk met *Axe*, *Dove*, *Lifebuoy* en *Lux*. Teleurstellende resultaten in Noord-Amerika deden stijgende marktaandelen in andere regio's teniet. In huidverzorging was *Dove* in Europa een succes met verstevigende bodylotion. Dit was de eerste uiting van de *Dove*-filosofie waarbij het merk de kijk op schoonheid wil verbreden. *Fair & Lovely* heeft een heel goed jaar achter de rug in India, terwijl *Vaseline* opnieuw is geïntroduceerd in een zeer actieve markt in de Verenigde Staten.

In mondverzorging hebben we sterke marktposities in een aantal landen in Europa en in opkomende markten, vooral met onze tandpastamerken *Signal* en *Close Up*. In 2004 hebben we onze investeringen opnieuw op deze merken geconcentreerd. Zo hebben we enkele kernvarianten van *Signal*, gericht op 'nog meer bescherming', opnieuw geïntroduceerd. Daarnaast hebben we een tandenborstel op de markt gebracht die nog beter werkt door nieuwe borstelhaartechnologie.

Ons wereldwijde bedrijf in luxe parfums is gebaseerd op het *Calvin Klein*-assortiment, waaronder *CK one*, *Eternity* en *Obsession*, met daarnaast geurlijnen die zijn ontwikkeld in samenwerking met andere ontwerpers. Het heeft in 2004 aan onze verwachtingen voldaan met een sterk verbeterde winstgevendheid en kasstroom.

## Vier je rondingen

Voor verstevigingsproducten wordt meestal reclame gemaakt met superslanke modellen bij wie in principe niets te verstevigen valt.

*Dove* doorbrak deze gewoonte met het eerste assortiment verstevigende producten waarbij echte vrouwen met echte rondingen de hoofdrol spelen. Daarmee veroverde het merk de harten van miljoenen Europese vrouwen.



De belangrijkste introductie was *Eternity Moment* in het derde kwartaal, dat snel is uitgegroeid tot een van de leidende nieuwe geuren in Europa.

### Huishoudelijke verzorging

In huishoudelijke verzorging zijn we marktleider in wasmiddelen in opkomende markten en nummer twee in het grootste deel van Europa en Noord-Amerika. Onze producten zijn ontwikkeld om te voorzien in de uiteenlopende behoeften van consumenten op het gebied van reiniging en verzorging van hun kleding. We produceren onder meer tabletten voor meer wasgemak, traditionele zeepoeders en vloeibare wasmiddelen voor de hand- of machinewas. Daarnaast hebben we producten ontwikkeld speciaal voor consumenten met lagere inkomens, zoals wasmiddelen in staafvorm.

Enkele van onze merken zijn *Comfort*, *Omo*, *Radiant*, *Skip*, *Snuggle* en *Surf*. Ze zijn verkrijgbaar in meer dan honderd landen.

In 2004 hadden onze bedrijven in huishoudelijke verzorging te maken met een daling van de onderliggende verkopen. De volumes namen met 1,8% toe, maar deze stijging werd meer dan tenietgedaan door prijsdalingen als gevolg van de toegenomen prijsgevoeligheid van de consument. Dit leidde tot het krimpen van de markt in de ontwikkelde wereld. De brutowinstmarge BEIA daalde van 12,6% naar 11,3% mede door moeilijke marktomstandigheden in West-Europa.

Over het geheel genomen, waren de prestaties teleurstellend. Ondanks een stijging in bepaalde gebieden daalde het totale marktaandeel, waarbij een toename in opkomende markten werd tenietgedaan door een daling in Europa en Noord-Amerika.

*Omo*, ons topmerk in textielreiniging met wereldwijd dezelfde marktbenadering, bleef het goed doen onder moeilijke marktomstandigheden. Het verstevigde zijn positie in een aantal belangrijke markten zoals Argentinië, China, Indonesië, Thailand en Vietnam. Een bijdrage aan het succes van *Omo* werd geleverd door de 'Pockets' reclamecampagne in delen van Afrika, Azië en Latijns-Amerika, de 'Dirt is Good' campagne en innovaties als *Omo Aloe Vera* in Latijns-Amerika.

### Net dat beetje extra

Net dat beetje extra, dat is de kern van *Comfort*.



*Comfort* geeft gewassen kleding net dat beetje extra waarmee de consument kan laten zien dat er speciaal aandacht aan is besteed. Niet alleen schone was is belangrijk, maar ook genieten van heerlijk zacht wasgoed met een frisse geur.

Andere goed presterende merken waren onder meer de *Radiant*-familie (superieure witheid en helderheid, met de merken *Ala* en *Rin*) en het wasverzachtermerk *Comfort*.

Onze producten voor huishoudelijke reiniging voorzien in de meeste behoeften op het gebied van reiniging en hygiëne in en om het huis. In deze categorie is Europa onze voornaamste regio, waar *Cif* en *Domestos* een goede positie hebben in de belangrijkste landen waar zij op de markt zijn.

Als gevolg van moeilijke marktomstandigheden in Europa lieten onze activiteiten in huishoudelijke reiniging een daling zien, ondanks sterke groei in opkomende markten. We hebben ons voornamelijk geconcentreerd op de winstgevendheid van deze activiteiten, die dan ook aanzienlijk verbeterde.

### In de regio's

In heel Europa daalden de onderliggende verkopen met 2,8%. In West-Europa waren de marktomstandigheden moeilijk door de aanhoudende groei van discounters en de reactie hierop van de traditionele detailhandel, die zowel met A-merken als met huiskmerken de concurrentie aanging. Daarnaast was het een slechte zomer voor ijs en ijsthee in vergelijking met het uitzonderlijke zomerseizoen van 2003. Onze activiteiten in Centraal- en Oost-Europa groeiden met meer dan 5%.

Ondanks teleurstellende verkopen van *Slim•Fast*, groeiden we in Noord-Amerika met 1,5%. De rest van het voedingsmiddelenbedrijf groeide goed, maar in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging werd wat marktaandeel verloren in zwakke markten.

In Azië kwamen sommige van onze leidende marktposities onder vuur te liggen door acties van de concurrentie, waardoor onze groei slechts 1,4% bedroeg. We verdedigen deze marktposities krachtig. Latijns-Amerika had opnieuw een sterk jaar met een toename van de onderliggende verkopen met 7,2%, terwijl de groei in Afrika, het Midden-Oosten en Turkije iets bescheidener was met 3,1%.

## De toekomst

Unilevers prioriteit in 2005 is marktaandeel en momentum terug te winnen en onze concurrentiekracht te versterken. Wij zullen dit doen door onze merken verder uit te bouwen en in te spelen op veranderende behoeften van de consument, door nieuwe initiatieven sneller te introduceren en door meer marketingondersteuning te geven aan succesvolle initiatieven.

Unilever is zich bewust van de kwaliteit en toenemende beschikbaarheid van externe wetenschap en technologie. Zij gaat innovatie op een andere manier benaderen, op basis van het model dat door Unilever Technology Ventures is ontwikkeld. Tijdens het gehele productinnovatieproces is er contact met externe innovatiepartners en worden er nieuwe samenwerkingsverbanden opgezet met startende bedrijven, researchinstellingen en belangrijke leveranciers. Dit zal kansen scheppen die geen van de partners afzonderlijk kan realiseren en het zal ons helpen sneller producten in de markt te zetten.

De eerste voorbeelden van dit soort samenwerking zijn het onderzoek naar natuurlijke ingrediënten die de functionaliteit van voeding kunnen verbeteren en de ontwikkeling van efficiëntere en effectievere manieren om nieuwe stoffen te vinden voor gebruik in textielverzorgingsproducten.



## Mensen

Energie, creativiteit en passie van onze mensen, dat is wat ons bedrijf beweegt. Dat wordt vooral duidelijk in tijden van verandering en onder lastige marktomstandigheden. We werken hard aan het formeren van wereldwijde teams die alles in huis hebben om voor groei te zorgen.

### In contact blijven

Unilever staat stevast genoteerd als een van de meest bewonderde werkgevers ter wereld en wordt gezien als een onderneming die haar medewerkers op de eerste plaats zet. We willen in contact blijven met onze mensen en houden daartoe wereldwijde enquêtes en tussentijdse peilingen. Hun waardevolle respons helpt ons de toekomstige richting van ons bedrijf te bepalen. In 2004 nam 86% van de benaderde medewerkers deel aan onze tweejaarlijkse Global People Survey.

Onze medewerkers moeten zich rechtstreeks betrokken voelen bij de prestaties van ons bedrijf. Daarom stimuleren we hen deel te nemen aan aandelenoptieplannen voor werknemers. Onze interne communicatieprocessen helpen hen zich verbonden te voelen met het bedrijf.

Een van de voortdurende aandachtspunten is onze senior managers in contact te laten blijven met onze medewerkers overal ter wereld, zodat ze iedereen duidelijk kunnen maken wat we al hebben bereikt en waar onze toekomstige uitdagingen liggen.

### Diversiteit telt

Met 223 000 mensen in circa 100 landen is Unilever een van de meest diverse bedrijven ter wereld. Wij geloven dat onze groei onlosmakelijk is verbonden met de groei van onze mensen, ieder op zijn of haar eigen manier.

Bij ons betekent diversiteit dat iedereen erbij hoort, dat we elkaars verschillen respecteren en een werkomgeving creëren die mensen inspireert hun steentje bij te dragen. We willen dat mensen kunnen werken in een omgeving die hen stimuleert 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 teamwerk

We hebben grote waardering voor al die geweldige teams overal ter wereld die ons bedrijf laten bloeien, onze huidige positie veiligstellen en ervoor zorgen dat we klaar zijn voor de toekomst.



In 2004 hebben we voor onze managers een online 'toolkit' geïntroduceerd om het belang van diversiteit verder uit te dragen. Dit pakket leidt hen door een driestappenproces dat de waarde van diversiteit uitlegt. Daarnaast biedt het hulpmiddelen die zijn afgestemd op verschillende leermethodes.

We hebben al redelijk wat succes geboekt. Meer dan 30% van onze managers is vrouw en ons senior-managementteam bestaat uit 32 nationaliteiten.

### Expertisecentra


Wij stimuleren onze medewerkers te blijven leren, hun persoonlijke doelen na te streven en zich op hun vakgebied verder te ontwikkelen. Om hierbij te helpen, hebben we opleidingscentra (Academy's) opgericht waar mensen professionele training krijgen in financiën, personeelszaken, informatietechnologie, marketing, logistiek en relatiebeheer. De centra hebben onderling steeds meer contact en wisselen de beste praktijk aanpak en leermethodes uit.

Ons opleidingscentrum voor personeelszaken (HR Academy) vervult een pioniersrol met het Business Partners Development Programme. Dit ontwikkelt de vaardigheden en competenties van onze personeelsmanagers die nauw samenwerken met de leidinggevenden in de onderneming. In 2004 heeft de HR Academy 108 personeelsmanagers opgeleid, met 48 verschillende nationaliteiten uit meer dan 50 landen. Een hoogtepunt in 2004 was de heropening van ons gerenoveerde internationale managementtrainingscentrum Four Acres. Dit instituut beschikt over ultramoderne technologie, die medewerkers overal ter wereld in staat stelt vanachter hun bureau toegang te krijgen tot studiemateriaal en bedrijfspresentaties.

### Teams van wereldklasse

Een sleutel voor toekomstig succes ligt in het bijeenbrengen van onze beste mensen in wereldwijde teams. We hebben nu wereldwijde merkenteams, naast teams voor financieel, personeels- en logistiek management. Deze teams worden in toenemende mate ondersteund door regionale 'shared services'. Deze opzet, die nog volop in ontwikkeling is, zorgt voor stroomlijning van de structuur, waardoor we ons beter kunnen concentreren op groei.

Naast de aanpassing van ons Corporate Centre in Rotterdam, zijn we in 2004 ook begonnen met het Corporate Centre in Londen. We doen dit om nieuwe manieren van samenwerken te bevorderen. Zo willen we ervoor zorgen dat onze onderneming klaar is voor toekomstige groei en bij onze medewerkers het gevoel versterken dat ze bij een werkelijk internationaal bedrijf horen.



Het HPC Global Supply Team met ongeveer 120 mensen telt 20 nationaliteiten. Op het gebied van inkoop zijn er 15 wereldwijde teams die gedurende De Weg naar Groei kostenbesparingen hebben gerealiseerd van meer dan € 700 miljoen. Ze deden dit door samen met onze leveranciers maximaal te profiteren van onze wereldwijde schaalgrootte.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Door een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering kunnen wij een positieve invloed uitoefenen op de samenleving. Wij investeren in lokale economieën, ontwikkelen vaardigheden van mensen, creëren welvaart en delen die met anderen door zowel lokaal als internationaal samen te werken.

### Beloftes waarmaken

We brengen onze waarden tot leven – en zetten onze beloftes om in daden – door in dialoog te gaan met onze stakeholders en door relaties op te bouwen met organisaties die dezelfde doelen nastreven. Een voorbeeld daarvan is ons werk met het UN Global Compact, een multilateraal forum waarin het bedrijfsleven en internationale en maatschappelijke organisaties samen armoede bestrijden en duurzame ontwikkeling bevorderen.

We werken met het UN Global Compact samen op lokaal en internationaal niveau. Zo waren we in januari 2004 gastheer van een workshop om kennis en ervaringen te delen over de ontwikkeling van het midden- en kleinbedrijf (mkb). Het mkb draagt belangrijk bij aan de economische groei door het creëren van welvaart en werkgelegenheid.

Er zijn vele voorbeelden waarbij we onze deskundigheid en kennis delen met de gemeenschappen waarin we actief zijn. In Afrika pakken onze werkmaatschappijen al sinds de jaren tachtig problemen aan die het gevolg zijn van de HIV/AIDS-epidemie. We hebben voorlichtings- en preventieprogramma's ontwikkeld voor onze mensen en deze ook ter beschikking gesteld aan lokale gemeenschappen en op internet gezet.

Een ander voorbeeld is ons project *Lifebuoy Swasthya Chetna* in India, het grootste plattelandsvoorlichtingsproject op het gebied van gezondheid en hygiëne dat daar ooit is opgezet. Ons doel is mensen voor te lichten over basishygiëne, bijvoorbeeld over handen wassen met zeep. We werken samen met ouders, gezondheidsvoorlichters, onderwijzers, gemeenschapsleiders en overheidsinstanties om de boodschap te verspreiden. In 2004 omvatte dit project 18 000 dorpen; er werden 70 miljoen mensen bereikt.

Ook in 2004 hebben we initiatieven ontplooid; we hebben € 65 miljoen (tegen actuele wisselkoersen) besteed aan projecten ten behoeve van de samenleving. Na de tsunami-ramp in Zuidoost-Azië zijn onze bedrijven in dat gebied onmiddellijk in actie gekomen. We hebben mankracht en tijd ter beschikking gesteld, onze

distributienetwerken opengesteld en de benodigde producten en geld gedoneerd waar dat het meest nodig was: ter plaatse in de getroffen gebieden. De bijdragen van onze medewerkers aan het Unilever Rampenfonds werden door Unilever verdubbeld, wat een totaalbedrag opleverde van € 1,4 miljoen.

### Samenwerken met anderen

Onze merken in mondverzorging zijn een samenwerkingsverband aangegaan met de World Dental Federation dat zich zal richten op het bevorderen van betere mondhygiëne voor mensen overal ter wereld. Daarnaast zet *Becell/Flora* haar samenwerking met de World Heart Federation voort.

In december 2004 hebben we onze krachten gebundeld met UNICEF om te werken aan het realiseren van Millennium Ontwikkelingsdoelstelling 4 van de Verenigde Naties. Doel hiervan is de komende tien jaar het sterftepercentage van kinderen onder de vijf jaar met tweederde terug te brengen. We zullen nauw samenwerken met UNICEF en daarbij onze kennis over voeding en hygiëne inbrengen. We hebben aangetoond dat we in staat zijn betaalbare producten te bieden aan consumenten met lage inkomens en we hebben ervaring met het bijdragen aan duurzame ontwikkeling in verschillende regio's in de wereld.

De belangstelling voor de wijze waarop we onze eigen operationele activiteiten uitvoeren breidt zich nu uit tot onze toeleveringsketen. Wij willen werken met leveranciers die zakendoen op basis van soortgelijke waarden als de onze en die werken volgens dezelfde normen.

In het kader van dit streven hebben we een code voor leveranciers ontwikkeld. Deze Business Partner Code is afgestemd op onze Gedragscode en omvat tien grondbeginselen met betrekking tot zakelijke integriteit en verantwoordelijkheden jegens werknemers, consumenten en het milieu. We streven ernaar eind 2005 van al onze directe leveranciers een bevestiging te hebben ontvangen dat zij zich aan de richtlijnen in onze Code zullen houden.

### Lifebuoy hygiëne campagne

Volgens een rapport van de Wereldbank kan handen wassen het aantal gevallen van diarree met 48% omlaag brengen.



De demonstratie van *Lifebuoy* met 'glanspoeder' laat duidelijk zien dat 'zichtbaar schoon' niet hetzelfde is als 'hygiënisch schoon'. Glanspoeder licht op wanneer het wordt aangebracht op handen die alleen met water zijn gewassen. Zo wordt duidelijk hoe belangrijk het is de handen grondig met zeep te wassen.



### Verantwoording afleggen

De waarden die ons inspireren en die de basis vormen van onze bedrijfsvoering zijn duidelijk omschreven in onze Doelstelling en onze Gedragscode. Ze bieden een kader waarbinnen onze managers kunnen werken en waarop zij kunnen worden aangesproken. De Code beschrijft ons respect voor de rechten van onze medewerkers, waaronder vrijheid van vereniging en lidmaatschap van een vakbond. Sommige van onze medewerkers zijn lid van een vakbond.

In 2004 hebben we wereldwijd een vertrouwelijke meldlijn voor ethische vraagstukken geopend. Zo willen we onze mensen in de gelegenheid stellen hun eventuele zorgen te uiten over naleving van de Gedragscode. We houden tussentijdse peilingen om zeker te stellen dat onze medewerkers bekend zijn met de meldlijn en het belang ervan inzien.

Informatie over onze prestaties en vooruitgang op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen is te vinden op onze website onder Environment and Society. Daarnaast publiceren we beknopte sociale en milieuverslagen. Onze serie artikelen onder de titel Mondiale Uitdagingen: Lokale Aanpak beschrijft de manier waarop we met externe partners samenwerken om vraagstukken aan te pakken op het gebied van voeding, hygiëne en duurzame ontwikkeling. Kijk voor meer informatie op [www.unilever.com/ourvalues/environmentandsociety](http://www.unilever.com/ourvalues/environmentandsociety).



## Milieu

We hebben de invloed van onze productieactiviteiten op het milieu verder verminderd. Ook onze drie programma's, die zijn gericht op duurzame landbouw, duurzame visserij en duurzaam waterbeheer, maken goede vorderingen.



### Ontwikkeling in onze fabrieken

Onze productiebedrijven hanteren zeven indicatoren om fabrieksemissies te meten en doelen te stellen voor eco-efficiency. In 2003 (laatste gegevens) waren onze prestaties beter dan in 2002; vier doelen werden gerealiseerd. We zijn er echter niet in geslaagd onze doelstellingen te halen op het gebied van gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Sinds 1995 hebben we de milieubelasting door zwaveloxide-uitstoot van onze fabrieken met 64% teruggebracht. We hebben ook ons energie- en waterverbruik aanzienlijk verlaagd en de hoeveelheid afval uit onze activiteiten verminderd.

Wij formuleren duidelijke doelen en meten de voortgang in het bereiken daarvan als onderdeel van een systematische aanpak van het effect van onze activiteiten op het milieu. Uitgebreide informatie over onze prestaties publiceren we in ons beknopte milieuverlag (Engelstalig) en op onze website.

### Programma voor duurzame landbouw

De grondstoffen voor onze producten komen voor meer dan tweederde uit de landbouw. Daarom hebben we een programma voor duurzame landbouw ontwikkeld. Samen met onze partners voeren wij dit binnen onze toeleveringsketen in. In 2004 is de verspreiding van onze richtlijnen voor duurzame landbouw goed op gang gekomen. In India, Kenia en Tanzania hebben we richtlijnen voor duurzame theeproductie uitgegeven in lokale talen.

We zijn medeoprichter van de Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), een multilateraal initiatief dat in 2003 samen met het Wereld Natuur Fonds is gestart. De RSPO heeft inmiddels 55 leden en 17 geassocieerde leden en heeft in concept een document opgesteld met de criteria voor duurzame palmolieproductie.

De eerste stappen zijn gezet om in ons landbouwprogramma ook alle belangrijke plantaardige oliën op te nemen, waaronder olijf-, raapzaad-, soja- en zonnebloemolie.

### Bescherming van visstanden

In Europa kopen we nu meer dan de helft van onze vis bij duurzaam werkende visbedrijven; we verwachten dat dit in 2005 tot zo'n 60% zal stijgen. Hoewel dit minder is dan de 100% die

we ons in 1996 ten doel stelden, hebben we veel bereikt onder moeilijke omstandigheden. Zo kostte het certificeringsproces veel meer tijd dan verwacht. We blijven in gesprek met visserijbedrijven die nog niet volledig opereren volgens de richtlijnen van duurzame productie en samen met hen werken we aan verbeterprogramma's.

De Marine Stewardship Council (MSC), die we in 1996 met het Wereld Natuur Fonds hebben opgericht en die we hebben ondersteund sinds ze in 1999 onafhankelijk werd, heeft een wereldwijde standaard voor duurzame visserij vastgesteld. Als een van de grootste inkopers van diepgevroren vis ter wereld, stimuleren we al onze leveranciers volgens deze MSC-standaard te werken. Zo kopen we nu koolvis uit Alaska, heek uit Zuid-Afrika en hoki uit Nieuw-Zeeland van visbedrijven die door de MSC zijn gecertificeerd.

### Schoon water

Een verzekerde aanvoer van schoon water is essentieel voor onze bedrijfsactiviteiten. In het kader van ons programma voor duurzaam waterbeheer hebben we het waterverbruik tijdens de hele levenscyclus van onze producten bestudeerd, van de productie van grondstoffen tot en met het gebruik van onze producten door de consument. Dit heeft ons een wereldwijd beeld gegeven – ons 'profiel' – van onze invloed op watervoorzieningen. Het maakt ons duidelijk dat waterverbruik voornamelijk plaatsvindt bij het verbouwen van grondstoffen en bij het gebruik van onze producten door consumenten. Onze laatste cijfers tonen aan dat we sinds 1995 het waterverbruik in onze fabrieken met meer dan de helft hebben gereduceerd. Zo is vanaf juni 2003 in Latijns-Amerika meer dan 700 000 m<sup>3</sup> water bespaard met het Medusa-project.

In India heeft Hindustan Lever Limited een wasmiddel voor de handwas op de markt gebracht dat weinig schuimt: *Surf Excel Quick Wash*. Hierdoor zijn per was tot twee emmers spoelwater minder nodig. In gebieden met watertekort werd de introductie van het product gecombineerd met een consumentenvoorlichtingsprogramma.

Kijk voor meer informatie over Unilevers activiteiten op het gebied van milieu en samenleving op [www.unilever.com/ourvalues/environmentandsociety](http://www.unilever.com/ourvalues/environmentandsociety).

## Duurzame productie van gewassen

Met onze duurzaamheidsinitiatieven op het gebied van landbouw, visserij en waterbeheer kunnen we een duidelijke bijdrage leveren aan een gezond milieu.

De vele telers die voor ons produceren, volgen onze richtlijnen voor het duurzaam telen van gewassen, zoals thee. Een belangrijk ingrediënt van *Lipton Yellow Label* is Keniaanse thee. Een deel daarvan komt van onze eigen plantages in Kenia.



# Leden van de raden van bestuur

## Uitvoerend bestuurders



### Antony Burgmans\*<sup>1</sup> (58)

Voorzitter Unilever N.V.

Nederlander. Voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC sinds 4 mei 1999. Indiensttreding 1972. Benoemd tot lid raden van bestuur 8 mei 1991. Eerdere functies o.a.: 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.

Beoogd voorzitter, niet-uitvoerend bestuurder, Unilever N.V. en Unilever PLC.

### Patrick Cescau\*\*<sup>1</sup> (56)

Voorzitter Unilever PLC

Fransman. Voorzitter Unilever PLC en vice-voorzitter Unilever N.V. sinds 1 oktober 2004. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 4 mei 1999. Eerdere functies o.a.: 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.

Beoogd Group Chief Executive.

### Clive Butler\* (58)

Directeur Concernontwikkeling

Brit. Directeur Concernontwikkeling sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1992. Eerdere functies o.a.: categorie-directeur Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging 1996; directeur Personeel 1993-1996; directeur Concernontwikkeling en Informatietechnologie 1992.

Clive Butler stelt zich niet beschikbaar voor herbenoeming in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005.

### Keki Dadiseth\* (59)

Directeur Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

Indiër. Directeur Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: voorzitter Hindustan Lever 1996. Externe functies o.a.: Non-Executive Director The Indian Hotels Company en lid International Advisory Board DaimlerChrysler AG.

Keki Dadiseth stelt zich niet beschikbaar voor herbenoeming in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005.

### Kees van der Graaf\*\* (54)

Directeur Voedingsmiddelen

Nederlander. Benoemd tot directeur Voedingsmiddelen 12 mei 2004. Indiensttreding 1976. Eerdere functies o.a.: Business Group President IJs en diepvriesproducten 2001; Executive Vice-President Voedingsmiddelen en dranken Europa 1998; Senior Vice President IJs wereldwijd 1995; voorzitter Lipton-Sais Zwitserland 1993; lid regionaal management Oost-Azië en Pacific voor Voedingsmiddelen 1990; Marketing en Grocery Sales Director Frigo, Spanje 1986.

Beoogd President Europa.

### André baron van Heemstra\* (59)

Directeur Personeel

Nederlander. Directeur Personeel sinds 3 mei 2000. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Oost-Azië en Pacific 1996; voorzitter Langnese-Iglo 1992-1996.

André baron van Heemstra stelt zich niet beschikbaar voor herbenoeming in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005.

### Rudy Markham\*\* (58)

Financieel directeur

Brit. Financieel directeur sinds 4 augustus 2000. Indiensttreding 1968. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1998. Eerdere functies o.a.: directeur Strategie en Technologie 1998; Business Group President Noord-oost-Azië 1996-1998; voorzitter Nippon Lever Japan 1992-1996; voorzitter Unilever Australië 1989-1992; Group Treasurer 1986-1989. Externe functies o.a.: Non-Executive Director Standard Chartered PLC.

Beoogd Chief Financial Officer.

\* Lid Executive Committee

♦ Benoemd op 12 mei 2004 (voorheen adviserend lid van de raden van bestuur)

• Beoogd lid Executive Team

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

## Niet-uitvoerend bestuurders

### **The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL** <sup>2</sup> (65)

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

### **The Rt Hon The Baroness Chalker of Wallasey** <sup>3</sup> (62)

Britse. Benoemd in 1998. Director Freeplay Energy plc en Group 5 (Pty) Ltd. Lid International Advisory Board Lafarge et Cie. Minister van Staat in het Verenigd Koninkrijk voor Buitenlandse Zaken en het Gemeenbest 1986-1997.

### **Bertrand Collomb** <sup>4,5,6</sup> (62)

Fransman. Benoemd in 1994. Voorzitter Lafarge S.A. Director Vivendi Universal, TotalFinaElf en Atco. Lid Advisory Board Banque de France.

Beoogd vice-voorzitter Unilever N.V. en Unilever PLC.

### **Professor Wim Dik** <sup>2</sup> (66)

Nederlander. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen Tele Atlas N.V. en N.V. Casema. Lid raad van commissarissen ABN AMRO Holding N.V. 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.

### **Oscar Fanjul** <sup>7</sup> (55)

Spanjaard. Benoemd in 1996. Honorary Chairman Repsol-YPF S.A. Director Marsh & McLennan Companies, London Stock Exchange, Acerinox S.A. en Técnicas Reunidas S.A. Lid International Advisory Boards Marsh & McLennan Companies en Sviluppo Italia. Lid European Advisory Board Carlyle Group. Voorzitter en CEO Repsol 1986-1996.

### **Claudio X Gonzalez** <sup>7</sup> (70)

Mexicaan. Benoemd in 1998. Voorzitter en CEO Kimberly-Clark de Mexico S.A. Director Kimberly-Clark Corporation, Kellogg Company, General Electric Company (USA), Grupo Carso S.A., Grupo Alfa, Grupo Mexico, Grupo Televisa, Fondo Mexico, Home Depot, America Movil en Investment Company of America. Special Advisor President van Mexico 1988-1994.

Claudio X Gonzalez stelt zich niet beschikbaar voor herbenoeming in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005.

### **Hilmar Kopper** <sup>8</sup> (69)

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 SpA. Voormalig CEO en voorzitter Supervisory Board Deutsche Bank AG.

### **The Lord Simon of Highbury CBE** <sup>1,9</sup> (65)

Brit. Benoemd in 2000. Lid Advisory Board LEK Consulting. Non-Executive Director Suez Group. Lid Supervisory Board Volkswagen AG. Senior Advisor en lid European Advisory Board Morgan Stanley Dean Witter. Minister in het Verenigd Koninkrijk 1997-1999. Group Chief Executive BP 1992-1995 en voorzitter 1995-1997.

### **Jeroen van der Veer** <sup>1,9</sup> (57)

Nederlander. Benoemd in 2002. President-directeur N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij en Chief Executive Koninklijke/Shell Groep. Voormalig lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank 2000-2004.



# Corporate governance

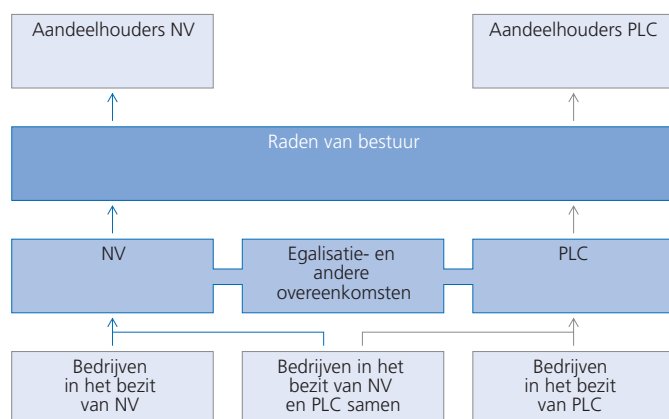
## Structuren

### 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 zo veel mogelijk op als één onderneming. Voor consolidatiedoeleinden vormen zij één groep.

Om eenheid in de corporate governance en het management van de onderneming te garanderen, hebben zij dezelfde bestuurders en zijn zij verbonden door een aantal overeenkomsten. Een daarvan is de egalisatie-overeenkomst 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.

NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers operationele activiteiten worden verricht door haar groepsmaatschappijen die over de hele wereld zijn gevestigd. De meeste hiervan worden gehouden door NV of PLC, met uitzondering van enkele groepsmaatschappijen die worden gehouden door NV en PLC gezamenlijk.



### Bedrijfsstructuur

Tot nu toe zijn onze activiteiten ondergebracht in twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging – elk geleid door een divisiedirecteur. Zij worden ondersteund door hun groepsprezidenten, die verantwoordelijk zijn voor de winstgevendheid van hun regionale of wereldwijde bedrijven.

Door deze divisie- en regionale structuur zijn wij in staat geweest onze activiteiten volledig aan te sturen volgens de doelstellingen en strategie van de divisies. Daarnaast heeft deze opzet ervoor gezorgd dat nauwkeurige operationele controle wordt gewaarborgd binnen grotendeels homogene regio's.

In 2005 zullen wij een nieuwe, eenvoudiger structuur introduceren met drie regio's, Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië/AMET, waarvan het management verantwoordelijk is voor onze activiteiten in de markt, en met twee categorieën, Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, verantwoordelijk voor innovatie en categoriemanagement. We streven hierbij naar meer duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden met behoud van de voordelen van controle en coördinatie.

## Corporate governance

### 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. Bestuurders leggen volledig verantwoording af door zich ieder jaar herkiesbaar te stellen. Onze procedures voor bestuurdersvoordrachten zijn erop gericht zeker te stellen dat de bestuurders van beide ondernemingen dezelfde personen zijn. De belangen van de aandeelhouders worden beschermd, omdat zij de bestuurders kunnen ontslaan en onze bestuurdersvoordrachten uiteindelijk kunnen doorbreken.

Momenteel bestaan de raden van bestuur uit zeven uitvoerend bestuurders en negen onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders (zie pagina 28 voor de voorgenomen wijzigingen in 2005). Zij komen ten minste zevenmaal per jaar bijeen onder leiding van de voorzitter van NV of die van PLC om belangrijke gebeurtenissen en activiteiten voor NV, PLC en de Unilever-groep te bespreken. Dit zijn onder andere de resultatenaanmeldingen, het Jaarverslag en Jaarrekening, dividenden, ondernemingsstrategie, het jaarlijkse bedrijfsplan, risico's en controles, belangrijke transacties, bestuursbenoemingen en het beloningsbeleid voor de bestuursleden.

De raden van bestuur hebben bepaalde verantwoordelijkheden gedelegeerd aan commissies van de raden van bestuur. Er zijn procedures vastgesteld voor de introductie van nieuwe bestuurders, informatieverschaffing, functioneringsbeoordelingen, professioneel advies en verzekering tegen aansprakelijkheid.

Volgens ons huidige systeem van corporate governance maken de voorzitters en de andere uitvoerend bestuurders allen deel uit van onze hoogste bestuurslaag. Zij vormen het Executive Committee, dat is benoemd door de raden van bestuur, die de verantwoordelijkheid voor het dagelijks bestuur aan het Executive Committee hebben gedelegeerd. Het Executive Committee wordt geleid door Antony Burgmans en Patrick Cescau gezamenlijk, momenteel de voorzitters van respectievelijk NV en PLC. De andere leden zijn de directeuren Concernontwikkeling, Financiën, Voedingsmiddelen, Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging en Personeel. Ieder van hen heeft specifieke bestuursverantwoordelijkheden en zij rapporteren regelmatig aan de raden van bestuur, individueel en als groep.

Zoals vermeld op de pagina's 6 en 28, zullen we in 2005 deze opzet ingrijpend wijzigen. De scheiding van de functies van voorzitter en Chief Executive betekent dat NV en PLC één voorzitter hebben, die niet-uitvoerend bestuurder is, terwijl de Group Chief Executive verantwoordelijk zal zijn voor de operationele activiteiten. Het Executive Committee zal verdwijnen als commissie van de raden van bestuur. De aandeelhouders zal worden gevraagd in de jaarlijkse aandeelhoudersvergaderingen in mei 2005 wijzigingen van de statuten van NV en PLC goed te keuren.

De niet-uitvoerend bestuurders zijn medeverantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken van de raden van bestuur, waarbij rekening wordt gehouden met hun specifieke, in wezen toezichthoudende verantwoordelijkheden. In het bijzonder vormen zij de belangrijkste externe inbreng in Unilevers bestuur en zij zorgen voor een sterk onafhankelijk element. Zij worden gekozen op grond van hun brede en relevante ervaring, hun internationale oriëntatie en hun onafhankelijkheid. Zij hebben Bertrand Collomb benoemd tot Senior Independent Director en hij treedt op als hun woordvoerder. In 2005 zal hij vice-voorzitter worden van NV en PLC.

Belangrijke elementen van hun taken en verantwoordelijkheden als niet-uitvoerend bestuurders zijn onder meer strategie, toezicht op de resultaten, controlesystemen, beloning van bestuurders en planning van hun opvolging, rapportage aan aandeelhouders, corporate governance en naleving van regelgeving. Zij vormen ook de Auditcommissie (die volledig in overeenstemming is met de geldende regels die Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten gemeen hebben), de Commissie Externe Betrekkingen, de Remuneratiecommissie en de meerderheid van de Benoemingscommissie. De niet-uitvoerend bestuurders komen regelmatig bijeen als groep, zonder de uitvoerend bestuurders, onder voorzitterschap van de Senior Independent Director. In 2004 vergaderden zij vier keer.

De raden van bestuur en de commissies van de raden van bestuur worden geassisteerd door een aantal managementcommissies, waaronder de Gedragscode Compliance commissie, Corporate Risk commissie, Disclosures commissie en de Investeringscommissie. Zij worden tevens ondersteund door onze corporate officers, namelijk de beide secretarissen van Unilever, het hoofd Corporate Audit, de controller, het hoofd juridische zaken en de treasurer.

Een uitgebreidere beschrijving van onze corporate governance-structuur alsmede de jaarverslagen van de Audit-, Benoemings- en Remuneratiecommissies, zijn opgenomen in Unilevers Jaarverslag en Jaarrekening 2004. Dit Jaarverslag, onze Gedragscode, de statuten van NV en PLC en The Governance of Unilever, onze interne regelingen voor de raden van bestuur, zijn te vinden op onze website [www.unilever.com/ourcompany/investorcentre](http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre). The Governance of Unilever bevat onder meer onze bepalingen over 'onafhankelijkheid' en de taakopdrachten van de commissies van de raden van bestuur.

### **Naleving**

Unilever is onderworpen aan bepalingen ten aanzien van corporate governance in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en, als buitenlandse beursgenoteerde onderneming, in de Verenigde Staten. We hebben rekening gehouden met de verschillende aspecten van deze voorschriften bij de hiervoor gegeven omschrijving van de bestuursstructuur.

De wijzigingen die in 2004 door de algemene vergaderingen van aandeelhouders in onze corporate governance-structuur zijn aangebracht, bestonden uit de benoeming van niet-uitvoerend bestuurders in het 'one-tier' bestuur van NV en PLC. Deze structuur van de raden van bestuur is niet de meest bekende voor onze aandeelhouders in Nederland, waar een 'two-tier' bestuur gebruikelijk is, of voor onze aandeelhouders in de Verenigde Staten, waar de hoogste bestuurders hun bevoegdheid in de eerste plaats ontleen aan hun uitvoerende functie in plaats van hun eventuele positie als bestuurslid. We kunnen u er niettemin van verzekeren dat deze wijzigingen, in combinatie met de overige modernisering die wij hebben aangebracht, ertoe hebben geleid dat wij zowel naar de letter als naar de geest voldoen aan bijna alle geldende voorschriften.

Volledige nalevingsverklaringen waarin onderwerpen meer in detail worden besproken en waarin waar nodig uitleg wordt gegeven, zijn opgenomen in het Jaarverslag en Jaarrekening 2004. Dit verslag kan ook worden ingezien op [www.unilever.com/ourcompany/investorcentre](http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre). Op de volgende kenmerken van onze corporate governance-structuur willen we u echter wijzen:

- De voorzitter van NV en de voorzitter van PLC hebben de functie van voorzitter van de raden van bestuur en die van Chief Executive gecombineerd. Het was traditie bij Unilever dat de hoogste functies in de beide ondernemingen worden gedeeld en niet in één persoon zijn geconcentreerd, hoewel dit – zoals al aangegeven – in 2005 zal veranderen.
- Onze voorzitters zijn momenteel lid van de Benoemingscommissie, hoewel de onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders daarin de meerderheid vormen. Voor de Commissie is het voordeel hiervan dat de voorzitters het managementteam goed kennen. Dit wijkt af van de aanbevelingen in Nederland en de Verenigde Staten. Door de veranderingen die we in 2005 zullen doorvoeren, zal de Chief Executive uit deze Commissie verdwijnen.

We zullen onze corporate governance-structuur voortdurend opnieuw bezien en niet aarzelen op ontwikkelingen te reageren.

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

De huidige uitvoerend bestuurders en hun biografieën staan op pagina 24. Zij waren allen in 2004 het gehele jaar in functie, met uitzondering van Kees van der Graaf, die tot bestuurder werd benoemd tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2004.

De veranderingen in onze bestuursstructuur, zoals beschreven op pagina 6, zullen leiden tot een kleinere raad van bestuur. Antony Burgmans, Patrick Cescau, Kees van der Graaf en Rudy Markham zullen zich tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 kandidaat stellen voor herbenoeming. Clive Butler, Keki Dadiseth en André van Heemstra zullen terugtreden uit de raden van bestuur. Hun collega's willen hen bedanken voor hun bijdrage aan Unilever gedurende respectievelijk de afgelopen 34, 31 en 34 jaar.

Ralph Kugler zal tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder van NV en PLC. Momenteel is hij Business President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging – Europa. Zijn biografie is opgenomen in de aankondiging van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders.

Antony Burgmans zal de functie van voorzitter, niet-uitvoerend bestuurder, van NV en PLC op zich nemen en Patrick Cescau zal Group Chief Executive worden. Rudy Markham zal Chief Financial Officer worden, Kees van der Graaf en Ralph Kugler zullen respectievelijk president Europa en categoriepresident Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging worden.

Leon Brittan, Lynda Chalker, Bertrand Collomb, Wim Dik, Oscar Fanjul, Hilmar Kopper, David Simon en Jeroen van der Veer zullen tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 worden voorgedragen voor herbenoeming als niet-uitvoerend bestuurders van NV en PLC. Zij werden allen op 12 mei 2004 benoemd tot niet-uitvoerend bestuurder, na goedkeuring tijdens de algemene vergaderingen in 2004 van de voorgestelde wijzigingen in onze corporate governance-structuur. Daarvoor waren zij adviserende leden van de raden van bestuur. Hun biografieën staan op pagina 25.

Claudio Gonzalez treedt, vanwege toenemende druk van andere verplichtingen, terug als niet-uitvoerend bestuurder tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005. Zijn collega's spreken hun dank uit voor zijn advies gedurende de afgelopen zeven jaar.

Wij hebben het voornemen Bertrand Collomb, momenteel onze Senior Independent Director, te benoemen tot vice-voorzitter van NV en PLC. Professor Wim Dik zal toetreden tot de Auditcommissie.

Niall FitzGerald trad in 2004 terug als voorzitter van PLC en vice-voorzitter van NV, Charles Strauss trad terug als lid van de raden van bestuur en Senator George Mitchell trad terug als adviserend lid van de raden van bestuur. Patrick Cescau werd op 1 oktober 2004 voorzitter van PLC en vice-voorzitter van NV en Kees van der Graaf volgde Patrick Cescau op als directeur van onze divisie Voedingsmiddelen.

## Verkorte jaarrekening

De hierna volgende Verkorte jaarrekening is een samenvatting van gegevens uit Unilevers jaarrekening, verslag van de raden van bestuur en Remuneratieverslag zoals weergegeven in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2004.

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 de volledige jaarrekening.

Exemplaren van het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2004, dat beschikbaar is in het Nederlands en het Engels, kunnen worden bekeken op of worden aangevraagd via onze website [www.unilever.com/ourcompany/investorcentre/financial\\_reports](http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre/financial_reports). Daarnaast kunnen aandeelhouders verzoeken om toezending van het Jaarverslag en 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 of als de benodigde informatie en uitleg niet zijn ontvangen. Dergelijke uitspraken komen niet voor in de accountantsverklaring over de volledige jaarrekening en het te controleren onderdeel 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 29 tot en met 36, gecontroleerd.

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

De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaaroverzicht 2004 met inachtneming van de vigerende wetgeving. Het is onze verantwoordelijkheid te rapporteren over de overeenstemming tussen de Verkorte jaarrekening in het Jaaroverzicht en de volledige jaarrekening en het jaarverslag en het Remuneratieverslag van de raden van bestuur 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, alsmede het Remuneratieverslag van de raden van bestuur van de Unilever-groep over het jaar geëindigd op 31 december 2004 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

1 maart 2005

### 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

Alle bedragen in deze Verkorte jaarrekening zijn tegen actuele wisselkoersen. De bedragen in ponden sterling en US dollars op de pagina's 1, 9, 30 en 31 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		
	2004	2003	2002	2004	2003	2002
€ 1 = £	<b>0,6781</b>	0,6912	0,6280	<b>0,7069</b>	0,7077	0,6505
€ 1 = \$	<b>1,2380</b>	1,1260	0,9401	<b>1,3660</b>	1,2610	1,0490

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

### Toegepaste grondslagen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen en voldoet op alle belangrijke punten aan de in Nederland en het Verenigd Koninkrijk geldende wetgeving en de in het Verenigd Koninkrijk geldende voorschriften voor de jaarrekening.

Door de operationele en juridische overeenkomsten tussen NV en PLC en de interne groepsstructuur, vormen NV en PLC en hun groepsmaatschappijen onder de wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk voor consolidatiedoeleinden één groep. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening. Op de balans op pagina 31 is aangegeven hoe het geconsolideerde eigen vermogen over NV en PLC is verdeeld. PLC heeft momenteel een negatief geconsolideerd eigen vermogen. Dit komt voornamelijk door waarderingsgrondslagen in het verleden (onder welke goodwill uit acquisities direct ten laste van het eigen vermogen werd afgeboekt) én door de overdracht van groepsmaatschappijen tussen de NV- en PLC-delen van de groep. Deze afboekingen hebben geen invloed op de uitkeerbare reserves.

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
<b>Netto-omzet</b>	<b>40 366</b>	42 942	<b>27 373</b>	29 682	<b>49 974</b>	48 353
Min: Aandeel in de omzet van joint ventures	(197)	(249)	(134)	(172)	(244)	(280)
<b>Groepsomzet</b>	<b>40 169</b>	42 693	<b>27 239</b>	29 510	<b>49 730</b>	48 073
Kostprijs van de omzet	(20 011)	(21 192)	(13 570)	(14 648)	(24 774)	(23 863)
<b>Brutowinst</b>	<b>20 158</b>	21 501	<b>13 669</b>	14 862	<b>24 956</b>	24 210
Distributie-, verkoop- en administratieve kosten	(16 747)	(16 018)	(11 356)	(11 072)	(20 733)	(18 037)
<b>Bedrijfswinst van de Groep</b>	<b>3 411</b>	5 483	<b>2 313</b>	3 790	<b>4 223</b>	6 173
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	(1 595)	(97)	(1 081)	(67)	(1 974)	(110)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 086)	(1 139)	(736)	(787)	(1 344)	(1 283)
Plus: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	44	46	30	32	54	52
<b>Bedrijfswinst</b>	<b>3 455</b>	5 529	<b>2 343</b>	3 822	<b>4 277</b>	6 225
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	(1 597)	(100)	(1 083)	(69)	(1 977)	(113)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 086)	(1 143)	(736)	(790)	(1 344)	(1 287)
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen	42	25	29	17	52	29
Overige inkomsten uit financiële vaste activa	31	(3)	21	(2)	39	(4)
Rente	(628)	(847)	(426)	(586)	(777)	(954)
Financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	(61)	(166)	(42)	(114)	(76)	(186)
<b>Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	<b>2 839</b>	4 538	<b>1 925</b>	3 137	<b>3 515</b>	5 110
Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening	(782)	(1 527)	(530)	(1 056)	(968)	(1 720)
<b>Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	<b>2 057</b>	3 011	<b>1 395</b>	2 081	<b>2 547</b>	3 390
Aandeel van derden in de winst	(181)	(249)	(123)	(172)	(224)	(281)
<b>Nettowinst</b>	<b>1 876</b>	2 762	<b>1 272</b>	1 909	<b>2 323</b>	3 109
Waarvan: <b>NV</b>	<b>1 283</b>	1 976	<b>870</b>	1 366	<b>1 589</b>	2 225
<b>PLC</b>	<b>593</b>	786	<b>402</b>	543	<b>734</b>	884
Dividend	(1 843)	(1 709)	(1 250)	(1 182)	(2 282)	(1 925)
Preferent dividend	(28)	(27)	(19)	(19)	(35)	(31)
Dividend op gewoon kapitaal	(1 815)	(1 682)	(1 231)	(1 163)	(2 247)	(1 894)
<b>In het bedrijf te behouden resultaat</b>	<b>33</b>	1 053	<b>22</b>	727	<b>41</b>	1 184
<b>Samengevoegde winst per aandeel</b>						
Basiswinst per aandeel:						
Per gewoon aandeel van € 0,51	€ 1,92	€ 2,82			\$ 2,38	\$ 3,18
Per gewoon aandeel van 1,4p	€ 0,29	€ 0,42	19,51p	29,26p	\$ 0,36 <sup>(1)</sup>	\$ 0,48 <sup>(1)</sup>
Op een verwaterde basis zouden de bedragen zijn:						
Per gewoon aandeel van € 0,51	€ 1,85	€ 2,74			\$ 2,29	\$ 3,08
Per gewoon aandeel van 1,4p	€ 0,28	€ 0,41	18,78p	28,40p	\$ 0,34 <sup>(2)</sup>	\$ 0,46 <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Afgerond op twee decimalen. Gelijk aan \$ 1,43 (2003: \$ 1,91) per PLC American Depositary Receipt (5,6p per gewoon PLC-aandeel).

<sup>(2)</sup> Afgerond op twee decimalen. Gelijk aan \$ 1,37 (2003: \$ 1,85) per PLC American Depositary Receipt (5,6p per gewoon PLC-aandeel).

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

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
<b>Nettowinst</b>	<b>1 876</b>	2 762	<b>1 272</b>	1 909	<b>2 323</b>	3 109
Pensioenen en soortgelijke regelingen:						
Netto verwerkte actuariële winsten/(verliezen)	(691)	148	(469)	102	(855)	167
Latente belastingen daarop	237	(176)	161	(122)	293	(199)
Valutaherrekeningseffecten	83	159	48	403	808	1 374
<b>Totaal verwerkte resultaten over het jaar</b>	<b>1 505</b>	2 893	<b>1 012</b>	2 292	<b>2 569</b>	4 451

## Geconsolideerde balans per 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
<b>Vaste activa</b>	<b>21 811</b>	24 567	<b>15 418</b>	17 385	<b>29 793</b>	30 978
Goodwill en immateriële vaste activa	15 338	17 713	10 842	12 535	20 951	22 336
Overige vaste activa	6 473	6 854	4 576	4 850	8 842	8 642
<b>Vlottende activa</b>	<b>12 064</b>	13 401	<b>8 528</b>	9 484	<b>16 480</b>	16 899
Vorraden	3 758	4 175	2 657	2 955	5 134	5 265
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	4 505	5 082	3 185	3 597	6 154	6 408
Vorderingen (meer dan één jaar)	1 198	799	846	565	1 636	1 008
Liquide middelen en effecten	2 603	3 345	1 840	2 367	3 556	4 218
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)</b>	<b>(14 570)</b>	(17 074)	<b>(10 299)</b>	(12 083)	<b>(19 903)</b>	(21 530)
Leningen	(5 155)	(7 434)	(3 644)	(5 261)	(7 042)	(9 374)
Handels- en overige crediteuren	(9 415)	(9 640)	(6 655)	(6 822)	(12 861)	(12 156)
<b>Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden</b>	<b>(2 506)</b>	(3 673)	<b>(1 771)</b>	(2 599)	<b>(3 423)</b>	(4 631)
<b>Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden</b>	<b>19 305</b>	20 894	<b>13 647</b>	14 786	<b>26 370</b>	26 347
<b>Langlopende schulden (meer dan één jaar)</b>	<b>7 610</b>	9 130	<b>5 380</b>	6 461	<b>10 395</b>	11 513
Leningen	6 893	8 466	4 873	5 991	9 415	10 676
Handels- en overige crediteuren	717	664	507	470	980	837
<b>Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)</b>	<b>1 881</b>	1 645	<b>1 330</b>	1 164	<b>2 569</b>	2 074
<b>Nettoverplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen</b>	<b>3 918</b>	3 759	<b>2 769</b>	2 660	<b>5 352</b>	4 740
Nettopensioenactiva voor fondsen met een overschot	(456)	(490)	(322)	(347)	(623)	(618)
Nettopensioenverplichting voor fondsen met een tekort	1 633	1 629	1 154	1 153	2 231	2 054
Nettopensioenverplichting voor regelingen niet ondergebracht bij fondsen	2 741	2 620	1 937	1 854	3 744	3 304
<b>Aandeel van derden</b>	<b>362</b>	440	<b>256</b>	311	<b>495</b>	555
<b>Eigen vermogen</b>	<b>5 534</b>	5 920	<b>3 912</b>	4 190	<b>7 559</b>	7 465
Waarvan: NV	7 060	6 869	4 991	4 861	9 644	8 662
PLC	(1 526)	(949)	(1 079)	(671)	(2 085)	(1 197)
<b>Totaal geïnvesteerd vermogen</b>	<b>19 305</b>	20 894	<b>13 647</b>	14 786	<b>26 370</b>	26 347

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
<b>Kasinstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep</b>	<b>6 853</b>	6 780	<b>4 646</b>	4 689	<b>8 484</b>	7 637
Dividenden ontvangen van joint ventures	60	52	41	36	74	58
Inkomsten uit financiële vaste activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	(807)	(1 180)	(548)	(816)	(999)	(1 330)
Belastingen	(1 378)	(1 423)	(934)	(983)	(1 706)	(1 602)
Investerings in materiële en financiële vaste activa	(1 044)	(1 024)	(708)	(708)	(1 292)	(1 153)
Acquisities en desinvesteringen	316	622	215	429	391	700
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(1 720)	(1 715)	(1 166)	(1 186)	(2 129)	(1 931)
<b>Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering</b>	<b>2 280</b>	2 112	<b>1 546</b>	1 461	<b>2 823</b>	2 379
Mutatie in effecten en deposito's	(31)	(41)	(21)	(29)	(38)	(47)
Financiering	(2 921)	(2 917)	(1 980)	(2 016)	(3 617)	(3 285)
<b>Afname van kasmiddelen in het jaar</b>	<b>(672)</b>	(846)	<b>(455)</b>	(584)	<b>(832)</b>	(953)
<b>Afname van nettoschuld in het jaar</b>	<b>2 892</b>	4 411	<b>2 054</b>	2 151	<b>2 632</b>	1 965

## International Financial Reporting Standards

Unilever implementeert met ingang van 1 januari 2005 International Financial Reporting Standards (IFRS). In 2004 hebben we de gevolgen van de overgang naar IFRS op ons gerapporteerde eigen vermogen en op de gerapporteerde winst grotendeels vastgesteld. Ten behoeve van deze overgang hebben we onze administratieve en rapportagesystemen aangepast en hebben we medewerkers getraind voor wie de overgang gevolgen heeft.

De belangrijkste wijzigingen in onze toegepaste grondslagen zijn hieronder weergegeven. Deze wijzigingen zullen ook effect hebben 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 worden geïmplementeerd.

Overeenkomstig IFRS 3 zullen we met ingang van 1 januari 2004 niet langer systematisch afschrijven op goodwill en immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur. In plaats daarvan zullen deze activa ten minste jaarlijks worden getest op duurzame waardevermindering. De afschrijvingslast op goodwill en immateriële vaste activa over het afgelopen boekjaar bedroeg € 1 040 miljoen.

Overeenkomstig IAS 10 zullen we dividenden die zijn voorgesteld, maar pas worden goedgekeurd na balansdatum, niet langer als een verplichting opnemen. De voorgestelde slotdividenden voor 2004 zijn € 1,26 per gewoon NV-aandeel van € 0,51 en 12,82p per gewoon PLC-aandeel van 1,4p. De totale opgenomen verplichting bedraagt € 1 215 miljoen.

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

Overeenkomstig IAS 38 zullen we aangeschafte en intern ontwikkelde software activeren en afschrijven. De waarde van de aangeschafte en intern ontwikkelde software bedroeg op 31 december 2004 € 166 miljoen.

Vanaf 1 januari 2005 zullen we overeenkomstig IAS 32 preferente aandelen NV niet langer presenteren als onderdeel van het eigen vermogen, maar als onderdeel van de langlopende schulden. De boekwaarde van deze preferente aandelen NV bedroeg op 31 december 2004 € 1 502 miljoen. Eveneens vanaf die datum zullen we alle financiële derivaten op de balans zetten en zullen bepaalde financiële activa tegen reële waarde worden gewaardeerd, waarbij de ongerealiseerde schommelingen in reële waarde direct in het eigen vermogen worden verwerkt.

Andere gebieden waar de door ons toegepaste grondslagen afwijken van IFRS en dus zullen worden aangepast, zijn onder meer pensioenen en biologische activa (theeplanten en oliepalmbomen). Als gevolg van de recente aanpassingen van IAS 19 zijn de gevolgen met betrekking tot pensioenen voor Unilever beperkt tot enkele waarderingsverschillen die geen invloed van betekenis zullen hebben op onze gerapporteerde cijfers.

Voor meer details met betrekking tot deze en andere wijzigingen in rapportering die van toepassing zouden kunnen zijn op 2005 verwijzen wij naar onze website

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

## Dividenden

De raden van bestuur hebben besloten in de op 10 en 11 mei 2005 te houden algemene aandeelhoudersvergaderingen de in onderstaand overzicht vermelde slotdividenden op gewone aandelen in respectievelijk NV en PLC over 2004 voor te stellen. De dividenden zullen worden betaald overeenkomstig het tijdschema op pagina 37.

NV	2004	2003
Per gewoon aandeel van € 0,51		
Interimdividend	<b>€ 0,63</b>	€ 0,59
Slotdividend	<b>€ 1,26</b>	€ 1,15
Totaal dividend	<b>€ 1,89</b>	€ 1,74

PLC	2004	2003
Per gewoon aandeel van 1,4p		
Interimdividend	<b>6,33p</b>	6,16p
Slotdividend	<b>12,82p</b>	11,92p
Totaal dividend	<b>19,15p</b>	18,08p

## Dividenden voor aandeelhouders in de VS

	Per gewoon NV-aandeel van € 0,51		Per gewoon PLC-aandeel van 5,6p	
	2004	2003	2004	2003
Interimdividend	<b>\$ 0,80</b>	\$ 0,69	<b>\$ 0,47</b>	\$ 0,42
Slotdividend	<b>\$ 1,61*</b>	\$ 1,36	<b>\$ 0,95*</b>	\$ 0,84
Totaal dividend	<b>\$ 2,41</b>	\$ 2,05	<b>\$ 1,42</b>	\$ 1,26

\*Voorgestelde slotdividenden zijn omgerekend in US dollars tegen de wisselkoers op 9 februari 2005 (€ 1 = \$ 1,28, £ 1 = \$ 1,86; afgerond op twee decimalen). Deze dividenden zullen worden uitbetaald tegen de wisselkoersen geldend op 10 mei 2005 voor NV en op 11 mei 2005 voor PLC.

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

	2004	2003	2002
Winst (miljoen)	<b>3 325</b>	4 287	3 958
Samengevoegde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>3,42</b>	4,39	4,01
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>0,51</b>	0,66	0,60
Samengevoegde verwaterde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>3,28</b>	4,27	3,89
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>0,49</b>	0,64	0,58
Eigen vermogen (miljoen)			
Waarvan: NV	<b>18 295</b>	15 082	10 443
Waarvan: PLC	<b>846</b>	1 752	1 906

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, bepaalde immateriële vaste activa, derivaten, pensioenen en uit de manier waarop bepaalde herstructureringskosten zijn verwerkt. Meer bijzonderheden over belangrijke verschillen zijn opgenomen in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2004.

## Beknopt remuneratieverslag

Geachte aandeelhouder,

Het jaar 2004 was een jaar van verandering.

In mei zijn de adviserende leden van de raden van bestuur formeel benoemd tot niet-uitvoerend bestuurders van NV en PLC. In 2004 hebben ook andere wijzigingen in de raden van bestuur van NV en PLC plaatsgevonden. In mei is Charles Strauss afgetreden, uitvoerend bestuurder werkzaam in de VS, en eind september Niall FitzGerald, voorzitter van PLC. De heer FitzGerald is opgevolgd door Patrick Cescau, die daarvoor onze directeur Voedingsmiddelen was. In mei 2004 is Kees van der Graaf benoemd tot uitvoerend bestuurder.

2004 was ook het laatste jaar van Unilevers strategie De Weg naar Groei. We staan nu aan het begin van een nieuwe uitdagende fase die loopt tot 2010.

Gezien deze veranderingen heeft de Remuneratiecommissie besloten tot een diepgaand onderzoek van het beloningspakket voor uitvoerend bestuurders. Daarbij werd het pakket tot in detail getoetst aan dat van vergelijkbare ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk en andere Europese landen. De uitkomst van dit onderzoek toonde aan dat de waarde van het huidige pakket globaal marktconform is. Het onderzoek liet echter ook zien dat de op aandelen gebaseerde elementen van het pakket deels moesten worden gewijzigd om ze in lijn te brengen met zich ontwikkelende trends in de markt en om Unilevers plannen tot 2010 te versterken. Op basis van dit onderzoek stellen we daarom de aandeelhouders voor in 2005 een nieuw Performance Share Plan te introduceren, dat de huidige Executive Share Option Plans vervangt en dat uitbetaling afhankelijk maakt van bepaalde prestatiecriteria. Volledige gegevens met betrekking tot dit voorstel zijn opgenomen in de aankondiging van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005. Voor 2005 worden ook wijzigingen voorgesteld met betrekking tot de jaarlijkse bonus voor uitvoerend bestuurders (veranderingen in de prestatiecriteria, alsmede uitbreiding van de bonusmogelijkheid voor de Group Chief Executive Officer).

De Commissie heeft ook de pensioenregelingen voor uitvoerend bestuurders gezien. Als gevolg daarvan is besloten dat voor nieuwe uitvoerend bestuurders met onmiddellijke ingang het huidige beleid wordt afgeschaft waarbij een deel van de jaarlijkse bonus van uitvoerend directeurs (tot maximaal 20% van het basissalaris) deel uitmaakt van de pensioengrondslag.

Het beleid van de Remuneratiecommissie is een belangrijk deel van de beloning van de uitvoerend bestuurders te koppelen aan duidelijk vastgelegde prestatieniveaus. We concentreren ons op het behalen van bedrijfsdoelstellingen en het dienovereenkomstig belonen van uitstekende resultaten. In 2004 waren de resultaten teleurstellend; dientengevolge waren de bonussen die over dat jaar aan de uitvoerend bestuurders zijn uitgekeerd laag.

We streven ernaar te garanderen dat het beloningspakket voor uitvoerend bestuurders de hoogst mogelijke waarde voor aandeelhouders blijft genereren.

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

## Beloningsbeleid voor uitvoerend bestuurders

Het beloningsbeleid voor uitvoerend bestuurders wordt voorgesteld aan de raden van bestuur door de Remuneratiecommissie, een onafhankelijke commissie van niet-uitvoerend bestuurders (zie pagina 25). De commissieleden zijn gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. De Commissie komt ten minste driemaal per jaar bijeen en doet aanbevelingen over eventuele benodigde aanpassingen van beloningsniveaus. In 2004 is zij zesmaal bijeengekomen. De Commissie wordt bijgestaan door de secretaris van de Remuneratiecommissie, JAA van der Bijl, een van Unilevers twee secretarissen.

Unilevers beloningsbeleid is gericht op het aantrekken van topmanagers van wereldklasse die de onderneming kunnen laten groeien en die de beste resultaten voor de aandeelhouders kunnen realiseren. De beloningsniveaus worden jaarlijks bekeken aan de hand van de resultaten van onze onderneming en ontwikkelingen in de markt.

De Commissie stelt formeel geen remuneratieadviseurs aan, maar wint deskundig advies in als zij dit nodig acht. In 2004 heeft de Commissie advies ingewonnen bij Towers Perrin, onafhankelijke specialisten op het gebied van personeelsbeleid. Towers Perrin adviseert ook Unilever-groepsmaatschappijen over het belonen van medewerkers, pensioenen, communicatie en andere personeelsaangelegenheden.

Het beleid van de Remuneratiecommissie is een aanzienlijk deel van de beloning van uitvoerend bestuurders te koppelen aan een aantal belangrijke maatstaven met betrekking tot de resultaten van de Unilever-groep. In algemene termen: als de Groep haar doelstellingen ten aanzien van de resultaten behaalt, zullen de variabele elementen ongeveer 60% uitmaken van de totale beloning van de uitvoerend bestuurders. Als de resultaten bij de doelstellingen achterblijven, maken de variabele elementen vanzelfsprekend een aanzienlijk kleiner deel uit van de beloning.

De belangrijkste onderdelen van het beloningspakket zijn:

**Basissalaris** – Hoewel op alle uitvoerend bestuurders één algemeen salariskader van toepassing is, worden ieder jaar afzonderlijke marktreferentiepunten overeengekomen voor de uitvoerend bestuurders die werkzaam zijn in Nederland, het VK en de VS.

**Vergoedingen en emolumenten in natura** – Uitvoerend bestuurders ontvangen dezelfde emolumenten als vele andere medewerkers van Unilever. Deze omvatten onder meer een gesubsidieerde ziektekostenverzekering, het gebruik van een auto van de zaak (of een bedrag in plaats daarvan) en een tegemoetkoming in de kosten van verhuizing.

**Jaarlijkse bonus** – Deze kan momenteel variëren van 0% tot 100% van het basissalaris. De Remuneratiecommissie stelt jaarlijks ambitieuze doelstellingen vast, die zijn gebaseerd op een combinatie van bedrijfsresultaten en persoonlijke prestaties.

In 2004 waren de ondernemingsdoelstellingen een combinatie van de groei van de winst per aandeel (BEIA) en van de onderliggende groei van de verkopen van de leidende merken. De groei van de winst per aandeel wordt bepaald op basis van actuele wisselkoersen. De individuele doelstellingen zijn gebaseerd op overeengekomen belangrijke doelen die zijn gerelateerd aan de specifieke verantwoordelijkheden van het uitvoerend bestuurslid. Bovengenoemde ondernemingsdoelstellingen waren gekoppeld aan de strategie De Weg naar Groei. De Commissie is bezig deze te bezien teneinde vanaf 2005 nieuwe doelstellingen te introduceren die meer in lijn zijn met de bedrijfsplannen die lopen tot 2010.

## Verkorte jaarrekening *vervolg*

Aan het eind van ieder jaar beoordeelt de Remuneratiecommissie de resultaten ten opzichte van de eerder gestelde doelen.

### Beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat

– In essentie bestaan deze uit drie elementen:

**(a) Share Matching Plan** Een kwart van de jaarlijkse bonus wordt uitbetaald in de vorm van aandelen NV en PLC. Unilever kent daarnaast eenzelfde aantal aandelen toe die na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom worden, mits de oorspronkelijke 'bonusaandelen' zijn behouden en de uitvoerend bestuurder intussen geen ontslag heeft genomen of gekregen.

De Remuneratiecommissie wil uitvoerend bestuurders stimuleren aandelen te houden in NV of PLC om hun belangen meer in overeenstemming te brengen met die van de aandeelhouders in het algemeen. De verplichting om de 'bonusaandelen' voor minimaal drie jaar te behouden, levert hieraan een bijdrage.

**(b) Executive Option Plans** Opties op aandelen NV en PLC worden jaarlijks toegekend (onder bepaalde voorwaarden, zie hieronder). Deze opties kunnen worden uitgeoefend tussen drie en tien jaar na datum van toekenning.

De hoeveelheid toe te kennen opties in een bepaald jaar is afhankelijk van de procentuele toename van de winst per aandeel (BEIA) in het boekjaar vóór de datum van toekenning op basis van actuele wisselkoersen en gecorrigeerd voor inflatie.

Opties worden toegekend tegen minimaal de marktprijs van de aandelen op de dag van toekenning.

Wij willen erop wijzen dat de Remuneratiecommissie heeft voorgesteld het deel van het beloningspakket dat bestaat uit executive share options in 2005 te vervangen door een nieuw Global Performance Share Plan. De volledige details van dit plan zijn opgenomen in de aankondiging van de AVA's in 2005. Als het voorstel door de aandeelhouders wordt goedgekeurd, zullen geen opties meer aan uitvoerend bestuurders worden toegekend op basis van de huidige Executive Share Option Plans (met uitzondering van de finale toekenningen van premie-opties in 2005). In plaats daarvan zullen vanaf 2005 toekenningen worden gedaan op basis van het nieuwe Global Performance Share Plan.

**(c) TSR Long-Term Incentive Plan** Op basis van dit plan worden aan uitvoerend bestuurders en bepaalde hogere functionarissen jaarlijks voorwaardelijke rechten toegekend op aandelen NV en PLC. De toegekende aandelen worden na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom, maar het aantal dat onvoorwaardelijk wordt, is afhankelijk van de Total Shareholder Return (TSR) van Unilever vergeleken met die van 20 andere vergelijkbare ondernemingen. Er komen geen aandelen beschikbaar als Unilever over een periode van drie jaar in de TSR-schaal niet bij de eerste elf uitkomt. Afhankelijk van de plaats die Unilever bezet in de bovenste helft van de schaal, komt tussen 25% en 200% beschikbaar.

Dit plan is gericht op onze doelstelling een TSR-resultaat te behalen boven de mediaan, bij voorkeur binnen de topeenderde, van een groep vergelijkbare ondernemingen.

**Pensioenregelingen** – Uitvoerend bestuurders nemen deel aan een eindloonregeling die vanaf 60-jarige leeftijd voorziet in een pensioen dat nagenoeg gelijk is aan tweederde van de pensioengrondslag bij uitdiensttreding. In deze pensioengrondslag is ook het deel van het beloningspakket opgenomen dat gemiddeld als jaarlijks bonusbedrag

de afgelopen drie jaar is uitgekeerd, tot een maximum van 20% van het basissalaris.

De Commissie heeft het laatstgenoemde onderdeel van de pensioenregeling echter opnieuw bezien en heeft besloten voor nieuwe uitvoerend bestuurders geen bonusuitkeringen meer in de pensioengrondslag op te nemen.

### Arbeidsovereenkomsten uitvoerend bestuurders

De statuten van NV en PLC schrijven voor dat alle bestuursleden ieder jaar aftreden tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders.

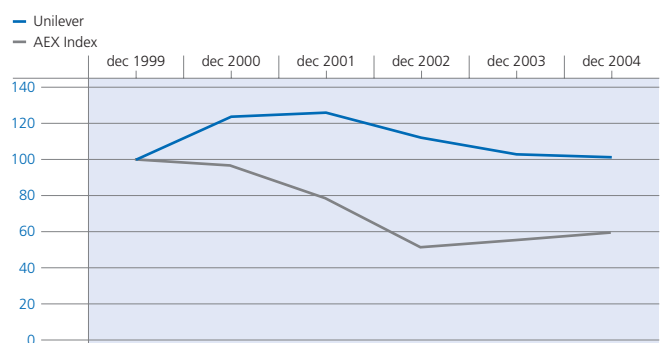
De huidige uitvoerend bestuurders zijn Unilever-topmanagers die gedurende lange tijd in dienst zijn en die, indien zij naar verwachting presteren, redelijkerwijs mogen verwachten dat zij tot hun pensionering bij Unilever zullen werken.

De uitvoerend bestuurders hebben zowel met NV als met PLC arbeidsovereenkomsten, waarin is bepaald dat de werkgever een opzegtermijn van twaalf maanden in acht moet nemen. Indien zij dat verkiest, kan de onderneming de uitvoerend bestuurder een bedrag uitbetalen gelijk aan twaalf maanden salaris in plaats van de opzegtermijn in acht te nemen.

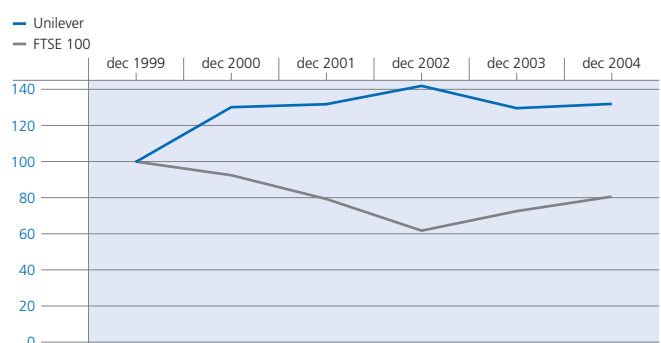
### Unilevers positie ten opzichte van twee breed samengestelde beursindexen over de afgelopen vijf jaar

Op basis van de Directors' Remuneration Report Regulations 2002 in het Verenigd Koninkrijk moeten wij de prestaties van Unilever-aandelen over de afgelopen vijf jaar tonen in vergelijking met een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de prestaties van Unilever te vergelijken met twee beursindexen, de Euronext AEX-Index, Amsterdam en de FTSE 100, Londen, omdat deze de meest gehanteerde indexen zijn in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, waar we onze voornaamste noteringen hebben.

#### Unilever N.V. – AEX Amsterdam



#### Unilever PLC – FTSE 100



## Beloning uitvoerend bestuurders en overige inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat – 2004

De totale beloning van uitvoerend bestuurders in het jaar geëindigd op 31 december 2004, inclusief inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat, bedroeg € 21 329 000 (2003: € 11 530 000). In ponden sterling waren deze totalen £ 14 463 000 (2003: £ 7 970 000). De details voor 2004 per uitvoerend bestuurder zijn weergegeven in de tabel hieronder. Gemakshalve zijn de bedragen zowel in euro's als in (tussen haakjes) ponden sterling weergegeven.

Naam en vestigingsland	Jaarlijkse emolumenten 2004					Overige inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat in 2004			Totaal jaarlijkse emolumenten en overige inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat in 2004		
	Basis-salaris '000	Vergoedingen '000	Waarde van emolumenten in natura '000	Jaarlijkse bonus '000	Totaal jaarlijkse emolumenten 2004 '000	Totaal jaarlijkse emolumenten 2003 '000	Winst uit aandelen-opties in 2004 '000	Onvoorwaardelijk geworden 'matching shares' in 2004 '000	Onvoorwaardelijk geworden TSR/LTIP (periode 2001/2003) in 2004 '000	Totaal in 2004 '000	Totaal in 2003 '000
A Burgmans <sup>(1)</sup> (NL)	€ 1 365 [£ 926]	€ 80 [£ 54]	€ 150 [£ 102]	€ 137 [£ 93]	€ 1 732 [£ 1 175]	€ 1 786 [£ 1 233]	€ 0 [£ 0]	€ 111 <sup>(*)</sup> [£ 75]	€ 730 <sup>(*)</sup> [£ 495]	€ 2 573 [£ 1 745]	€ 1 828 [£ 1 262]
PJ Cescau <sup>(2)</sup> (NL/UK)	€ 1 109 [£ 752]	€ 395 [£ 268]	€ 164 [£ 112]	€ 111 [£ 75]	€ 1 779 [£ 1 207]	€ 1 392 [£ 962]	€ 1 603 <sup>(*)</sup> [£ 1 087]	€ 59 <sup>(*)</sup> [£ 40]	€ 456 <sup>(*)</sup> [£ 309]	€ 3 897 [£ 2 643]	€ 1 392 [£ 962]
AC Butler (UK)	€ 782 [£ 530]	€ 3 [£ 2]	€ 35 [£ 24]	€ 40 [£ 27]	€ 860 [£ 583]	€ 923 [£ 638]	€ 74 <sup>(*)</sup> [£ 50]	€ 94 <sup>(*)</sup> [£ 63]	€ 456 <sup>(*)</sup> [£ 309]	€ 1 484 [£ 1 005]	€ 923 [£ 638]
KB Dadiseth (UK)	€ 1 003 [£ 680]	€ 30 [£ 20]	€ 61 [£ 41]	€ 50 [£ 34]	€ 1 144 [£ 775]	€ 1 195 [£ 827]	€ 10 <sup>(*)</sup> [£ 7]	€ 49 <sup>(*)</sup> [£ 33]	€ 456 <sup>(*)</sup> [£ 309]	€ 1 659 [£ 1 124]	€ 1 210 [£ 838]
CJ van der Graaf <sup>(3)</sup> (NL)	€ 483 [£ 328]	€ 3 [£ 2]	€ 17 [£ 12]	€ 97 [£ 66]	€ 600 [£ 408]					€ 600 [£ 408]	
AR van Heemstra (NL)	€ 730 [£ 495]	€ 8 [£ 5]	€ 76 [£ 52]	€ 37 [£ 25]	€ 851 [£ 577]	€ 920 [£ 636]	€ 291 <sup>(*)</sup> [£ 197]	€ 47 <sup>(*)</sup> [£ 32]	€ 456 <sup>(*)</sup> [£ 309]	€ 1 645 [£ 1 115]	€ 920 [£ 636]
RHP Markham (UK)	€ 907 [£ 615]	€ 13 [£ 9]	€ 35 [£ 24]	€ 136 [£ 92]	€ 1 091 [£ 740]	€ 1 053 [£ 728]	€ 0 [£ 0]	€ 97 <sup>(*)</sup> [£ 66]	€ 456 <sup>(*)</sup> [£ 309]	€ 1 644 [£ 1 115]	€ 1 053 [£ 728]
NWA FitzGerald <sup>(4)</sup> (UK)	€ 1 178 [£ 799]	€ 2 024 [£ 1 373]	€ 60 [£ 40]	€ 158 [£ 107]	€ 3 420 [£ 2 319]	€ 2 009 [£ 1 388]	€ 1 172 [£ 795]	€ 191 <sup>(*)</sup> [£ 130]	€ 730 [£ 495]	€ 5 513 [£ 3 739]	€ 2 083 [£ 1 439]
CB Strauss <sup>(5)</sup> (US)	€ 370 [£ 251]	€ 0 [£ 0]	€ 67 [£ 45]	€ 261 [£ 177]	€ 698 [£ 473]	€ 1 492 [£ 1 032]	€ 1 117 <sup>(*)</sup> [£ 757]	€ 134 <sup>(*)</sup> [£ 91]	€ 365 <sup>(*)</sup> [£ 248]	€ 2 314 [£ 1 569]	€ 2 121 [£ 1 467]

<sup>(1)</sup>Voorzitter van NV.

<sup>(2)</sup>Voorzitter van PLC vanaf 1 oktober 2004. Vergoedingen zijn inclusief een bedrag van in totaal € 383 054 [£ 259 749] in verband met zijn overplaatsing en verhuizing van Nederland naar het Verenigd Koninkrijk. Eerder was hij directeur Voedingsmiddelen in Nederland. Deze verhuisvergoeding is in overeenstemming met regelingen voor andere managers van Unilever die naar een ander land verhuizen. De vergoeding heeft voornamelijk betrekking op bijkomende kosten en overige uitgaven met betrekking tot de aankoop van een huis in het Verenigd Koninkrijk, in combinatie met uitgaven voor verhuizing en een vergoeding voor overplaatsing.

<sup>(3)</sup>Beloning zoals hierboven weergegeven betreft de periode vanaf zijn benoeming tot uitvoerend bestuurder in mei 2004.

<sup>(4)</sup>Voorzitter van PLC tot 30 september 2004. De beloning zoals hierboven vermeld, betreft de periode tot het neerleggen van zijn functie als bestuurder op 30 september 2004. In de kolom Vergoedingen is een uitkering opgenomen van € 1 806 150 [£ 1 224 750] als vergoeding met betrekking tot de beëindiging van zijn dienstverband met de Unilever-groep. Dit betreft voornamelijk een bedrag ineens dat gelijk is aan het salaris waarop hij recht had ter compensatie van de contractueel vastgelegde opzegtermijn van 12 maanden. In het bedrag is, ter compensatie van het verlies van toekomstige beloningsregelingen, ook een vergoeding opgenomen voor de geschatte bonus over 2005 waarop hij redelijkerwijs recht had gehad als hij dan nog in dienst was geweest. Met betrekking tot zijn pensioen, dat zal ingaan op zijn 60e verjaardag in september 2005, zal hij worden beschouwd als nog in dienst te zijn tot september 2005.

<sup>(5)</sup>De hierboven vermelde beloning heeft betrekking op de periode tot het neerleggen van zijn functie als bestuurder in mei 2004. In aanvulling hierop heeft de heer Strauss een salaris en vergoedingen ontvangen van € 612 099 [£ 415 065] met betrekking tot het in dienst blijven als werknemer van Unilever United States, Inc. van 1 juni 2004 tot en met 31 december 2004. Zijn pensioen is ingegaan op 1 januari 2005.

<sup>(\*)</sup>De winsten aangegeven met (\*) zijn niet te gelde gemaakt. In plaats daarvan is de winst geheel in aandelen NV en PLC aangehouden, of zijn de nettobedragen (na betaling van belasting) in aandelen NV en PLC aangehouden.

## Share Matching Plan

In maart 2004 werden aan iedere uitvoerend bestuurder op voorwaardelijke basis 'matching shares' toegekend die in waarde gelijk waren aan 25% van de bonus over 2003. Deze aandelen zullen in maart 2007 onvoorwaardelijk eigendom worden. In maart 2005 worden opnieuw 'matching shares' toegekend, in waarde gelijk aan 25% van de bonus over 2004. Deze aandelen zullen in maart 2008 onvoorwaardelijk eigendom worden.

## Toekenning aandelenopties aan bestuursleden – 2004

In maart 2004 werden aandelenopties toegekend aan alle uitvoerend bestuurders met uitzondering van de heer FitzGerald die gedurende dat jaar terugtrad. Het aantal toegekende opties lag per persoon tussen 7 500 en 12 000 aandelen NV en tussen 50 000 en 80 000 aandelen PLC.

Daarnaast werden aan iedere uitvoerend bestuurder 'premie-opties' toegekend gelijk aan 20% van de in 1999 toegekende opties. Het aantal premie-opties dat in 2004 per persoon werd toegekend, lag tussen 900 en 3 600 aandelen NV en tussen 6 000 en 24 000 aandelen PLC.

## TSR Long-Term Incentive Plan; voorwaardelijke toekenning – 2004

In maart 2004 werden voorwaardelijke rechten op aandelen NV en PLC toegekend aan alle uitvoerend bestuurders met uitzondering van de heren FitzGerald en Strauss die gedurende dat jaar terugtraden. De waarde van de voorwaardelijke rechten bedroeg € 800 000 in het geval van de heer Burgmans en € 500 000 voor alle andere in Europa werkzame uitvoerend bestuurders.

Tussen 0% en 200% van deze voorwaardelijke rechten zal onvoorwaardelijk worden in maart 2007, afhankelijk van Unilevers resultaten op basis van TSR in vergelijking met een groep van 20 vergelijkbare ondernemingen over de periode 1 januari 2004 tot 31 december 2006.

De eerste voorwaardelijke toekenning volgens dit plan vond plaats in mei 2001. Deze toekenning is in mei 2004 onvoorwaardelijk geworden. Het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk eigendom werd, was afhankelijk van onze resultaten op basis van TSR over een periode van drie jaar eindigend op 31 december 2003. In deze periode bezetten we in een groep van 21 de zesde plaats ten opzichte van onze referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen en daarom werd 100% van de in 2001 toegekende aandelen onvoorwaardelijk.

De tweede voorwaardelijke toekenning vond plaats in 2002 en was gekoppeld aan de TSR-resultaten van Unilever over een periode van drie jaar eindigend op 31 december 2004. In deze periode bezette Unilever een dertiende plaats binnen haar referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen. Daarom zal deze toekenning in maart 2005 niet tot een uitkering leiden.

## Pensioenen bestuurders – 2004

Het totaalbedrag dat de Unilever-groep in 2004 heeft gereserveerd voor pensioenbetalingen en soortgelijke uitkeringen aan alle huidige uitvoerend bestuurders bedroeg € 3 430 618 (£ 2 326 302). In 2004 was de toename van de overdrachtswaarde (na aftrek van individuele premies) van de door uitvoerend bestuurders opgebouwde pensioenrechten € 17 486 000 (£ 12 290 000).

## Niet-uitvoerend bestuurders

De niet-uitvoerend bestuurders traden toe tot de raden van bestuur van NV en PLC tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2004 na goedkeuring van de aandeelhouders. Voorheen waren zij adviserend lid van de raden van bestuur en formeel geen lid van de raden van bestuur.

De verwachting is dat niet-uitvoerend bestuurders minimaal drie jaar in functie blijven. Indien zij daartoe worden uitgenodigd, wordt ook van hen verwacht dat zij hun functie voor een tweede termijn van drie jaar bekleden. Het is gebruikelijk dat zij niet langer dan drie termijnen van drie jaar aanblijven. De herbenoeming van een niet-uitvoerend bestuurder is echter afhankelijk van bevredigend functioneren en van diens jaarlijkse voordracht door de raden van bestuur en jaarlijkse herverkiezing door de aandeelhouders als niet-uitvoerend bestuurder van zowel NV als PLC.

De niet-uitvoerend bestuurders ontvangen een beloning en (waar van toepassing) een aanwezigheidsvergoeding van zowel NV als PLC. De hoogte van deze beloning is in mei 2004 aangepast, rekening houdend met hun toegenomen verantwoordelijkheden als niet-uitvoerend bestuurders. Zij ontvangen van NV of PLC geen andere beloning voor hun niet-uitvoerende taken zoals een jaarlijkse bonus, op aandelen gebaseerde beloningen of pensioenvoorzieningen.

Gegevens over hun beloningen voor 2004 zijn hieronder weergegeven:

Naam	Beloning als adviserend bestuurder tot mei 2004	Beloning als niet-uitvoerend bestuurder vanaf mei 2004	Aanwezigheidsvergoeding	Totale beloning betaald in 2004	Totale beloning betaald in 2003
B Collomb	€ 18 333 [£ 12 432]	€ 67 393 [£ 45 699]		€ 85 726 [£ 58 131]	€ 55 000 [£ 38 016]
Lord Brittan	€ 17 205 [£ 11 667]	€ 44 928 [£ 30 466]		€ 62 133 [£ 42 133]	€ 50 637 [£ 35 000]
Lady Chalker	€ 17 205 [£ 11 667]	€ 53 844 [£ 36 512]		€ 71 049 [£ 48 179]	€ 50 637 [£ 35 000]
Prof W Dik	€ 18 333 [£ 12 432]	€ 44 928 [£ 30 466]		€ 63 261 [£ 42 898]	€ 55 000 [£ 38 016]
O Fanjul	€ 18 333 [£ 12 432]	€ 44 928 [£ 30 466]		€ 63 261 [£ 42 898]	€ 55 000 [£ 38 016]
C X Gonzalez	€ 17 205 [£ 11 667]	€ 44 928 [£ 30 466]	€ 36 868 [£ 25 000]	€ 99 001 [£ 67 133]	€ 50 637 [£ 35 000]
H Kopper	€ 18 333 [£ 12 432]	€ 53 844 [£ 36 512]		€ 72 177 [£ 48 944]	€ 55 000 [£ 38 016]
Lord Simon	€ 17 205 [£ 11 667]	€ 44 928 [£ 30 466]		€ 62 133 [£ 42 133]	€ 50 637 [£ 35 000]
J van der Veer	€ 18 333 [£ 12 432]	€ 44 928 [£ 30 466]		€ 63 261 [£ 42 898]	€ 55 000 [£ 38 016]
Sen G J Mitchell <sup>(1)</sup>	€ 21 506 [£ 14 583]			€ 21 506 [£ 14 583]	€ 50 637 [£ 35 000]

Gemakshalve zijn de bedragen zowel in euro's als [tussen haakjes] in ponden sterling weergegeven.

<sup>(1)</sup> Senator Mitchell is in mei 2004 afgetreden als adviserend lid van de raden van bestuur. Volledigheidshalve zijn de gegevens van zijn beloning als adviserend bestuurder vermeld. Hij is niet benoemd tot niet-uitvoerend bestuurder.

Deze Verkorte jaarrekening is goedgekeurd door de raden van bestuur op 1 maart 2005.

**A Burgmans**      **P Cescau**  
Voorzitters van Unilever

# Informatie voor aandeelhouders

## Financiële kalender

### Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

NV	9.30 uur, dinsdag 10 mei 2005, Rotterdam
PLC	11.00 uur, woensdag 11 mei 2005, Londen

### Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	6 mei 2005
Eerste halfjaar	4 augustus 2005
Derde kwartaal	3 november 2005
Gehele jaar (voorlopige)	9 februari 2006

### Dividenden op gewone aandelen

Slot voor 2004 – aangekondigd op 10 februari 2005 en vast te stellen op 10 mei 2005 voor NV en 11 mei 2005 voor PLC

	Ex-dividend- datum	Registratie- datum	Betaaldatum
NV	12 mei 2005	11 mei 2005	13 juni 2005
PLC	18 mei 2005	20 mei 2005	13 juni 2005
NV – New York aandelen	12 mei 2005	16 mei 2005	13 juni 2005
PLC – ADR's	18 mei 2005	20 mei 2005	13 juni 2005

Interim voor 2005 – aan te kondigen op 3 november 2005

	Ex-dividend- datum	Registratie- datum	Betaaldatum
NV	4 nov. 2005	3 nov. 2005	2 dec. 2005
PLC	16 nov. 2005	18 nov. 2005	2 dec. 2005
NV – New York aandelen	4 nov. 2005	8 nov. 2005	2 dec. 2005
PLC – ADR's	16 nov. 2005	18 nov. 2005	2 dec. 2005

### Cumulatief-preferente aandelen NV

	Datum aankondiging	Ex-dividend- datum	Registratie- datum	Betaaldatum
4%	9 dec. 2005	12 dec. 2005	9 dec. 2005	2 jan. 2006
6% en 7%	9 sept. 2005	12 sept. 2005	9 sept. 2005	3 okt. 2005
€ 0,05*	27 mei 2005	30 mei 2005	27 mei 2005	9 juni 2005
(NLG 0,10)	& 25 nov. 2005*	& 28 nov. 2005*	& 25 nov. 2005*	& 9 dec. 2005*

\* Op 15 februari 2005 na beurs heeft NV de € 0,05 cumulatief-preferente aandelen geconverteerd. Ten gevolge daarvan is de rekenwaarde van deze aandelen verlaagd naar € 0,05. Aan de algemene vergadering van aandeelhouders van Unilever N.V. op 10 mei 2005 zal in overeenstemming met de statuten van NV worden voorgesteld deze cumulatief-preferente aandelen in te trekken onder terugbetaling van de resterende rekenwaarde. Na goedkeuring van het voorstel tot intrekking van deze aandelen is het de bedoeling dat de betaling van het dividend over het relevante gedeelte van de tweede periode van 2005 plaatsvindt op het moment van terugbetaling van de rekenwaarde van de ingetrokken cumulatief-preferente aandelen.

## 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/ourcompany/investorcentre](http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre).

Ontwerp en productie: Addison Corporate Marketing

Fotografie bestuurders: Jaap van den Beukel

Productfotografie: The Pack Shot Company

Algemene fotografie: Igor Emmerich

Gedrukt door St Ives Westerham Press conform ISO 14001-normen op recyclebaar en biologisch afbreekbaar papier dat voor 50% uit hergebruikte vezels bestaat.

Het papier is geproduceerd conform ISO 9002- en ISO 14001-normen.

## 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.

Aandeelhouders NV die deelnemen aan het communicatiekanaal aandeelhouders kunnen elektronisch een gevolmachtigde benoemen om namens hen te stemmen tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in 2005.

## Kwartaalcijferpublicaties

Deze zijn verkrijgbaar via onze website

[www.unilever.com/ourcompany/investorcentre](http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre) in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's; ze zijn ook beschikbaar in verkorte versie in het Engels met bedragen in ponden sterling of US dollars.

## 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 NV zijn genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam, New York, Frankfurt en Zürich.

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

Lloyds TSB Registrars

The Causeway

Worthing, West Sussex BN99 6DA

Telefoon +44 (0)870 600 3977

Telefax +44 (0)870 600 3980

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

### Verenigde Staten

JPMorgan Service Center

PO Box 43013

Providence, RI 02940-3013

Telefoon (in de VS) 888 502 6356 (gratis)

(buiten de VS) +1 781 575 4328

Website [www.adr.com](http://www.adr.com)

**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)



Unilever