

Disclaimer

Opmerkingen bij het Jaarverslag en Jaarrekening 2007 Deze pdf-versie van het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007 is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan Unilevers aandeelhouders.

Bepaalde gedeelten van het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007 zijn door de accountants gecontroleerd; deze zijn opgenomen op de pagina's 81 tot en met 134, 138 tot en met 139, 141 tot en met 143 en 146 tot en met 148. De te controleren gedeelten van het verslag van de Remuneratiecommissie, zoals uiteengezet op pagina 55, zijn ook door de accountants gecontroleerd.

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

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

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

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

De informatie die wordt verstrekt was geldig op de gespecificeerde data en wordt niet bijgewerkt. Eventuele toekomstgerichte uitspraken worden gedaan onder de voorbehouden zoals weergegeven achter in het volledige Jaarverslag.

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

Growing as One



Unilever N.V. (NV) is een naamloze vennootschap opgericht naar het recht van Nederland waarvan de aandelen en certificaten van aandelen ('depository receipts') zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam en als NV New York Registry Shares aan de New York Stock Exchange.

Unilever PLC (PLC) is een naamloze vennootschap opgericht naar het recht van Engeland en Wales waarvan de aandelen zijn genoteerd aan de London Stock Exchange en als American Depositary Receipts aan de New York Stock Exchange.

De twee moedermaatschappijen, NV en PLC, treden samen met hun groepsmaatschappijen op als één onderneming (de Unilever-groep, ook aangeduid als Unilever of de Groep). NV en PLC en hun groepsmaatschappijen vormen voor consolidatiedoeleinden één verslaggevende eenheid. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor rapportering

Onze waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU) en op wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Ze zijn ook in overeenstemming met IFRS zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board (IASB). Bepaalde maatstaven in onze rapportage zijn niet gedefinieerd onder IFRS. Voor meer informatie over deze maatstaven en de redenen waarom wij ze van belang achten voor het inzicht in de bedrijfsresultaten verwijzen wij naar het Bedrijfsverzicht op pagina 17 en het Financieel verslag op pagina 31 en 32.

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

Wisselkoersen

Details over de belangrijkste wisselkoersen die we hanteren bij de totstandkoming van dit verslag worden gegeven op pagina 137, samen met de 'Noon Buying Rates' in New York voor de desbetreffende data.

Toekomstgerichte uitspraken

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

Verslag van de raden van bestuur

Hoogtepunten	2
Verslag van de voorzitter	3
Group Chief Executive	4
Over Unilever	6
Vooruitzicht en risico's	14
Bedrijfsverzicht per regio	17
Bedrijfsverzicht categorieën	22
Financieel verslag	25
Corporate governance	36
Verslag van de Benoemingscommissie	53
Verslag van de Remuneratiecommissie	55
Verslag van de Auditcommissie	70
Verslag van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie	72

Financiële overzichten

Verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur	76
Accountantsverklaringen	78
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	81
Geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten	81
Geconsolideerde balans	82
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	83
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	84
Financiële historie	135
Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa	138
Enkelvoudige jaarrekeningen	140

Informatie voor aandeelhouders

Analyse van aandeelhouders	151
Valutaregulering betrekking hebbend op aandeelhouders	152
Beursnotering	153
Dividenden	155
Financiële kalender	156
Contactgegevens	156
Website	157
Publicaties	157
Aandelenregistratie	157
Index	158

Hoogtepunten

	2007	2006	2005
Omzet (€ miljoen)	40 187	39 642	38 401
Groei van de onderliggende verkopen (%)	5,5	3,8	3,4
Bedrijfswinst (€ miljoen)	5 245	5 408	5 074
Brutowinstmarge (%)	13,1	13,6	13,2
Winst per aandeel (euro's)	1,32	1,19	1,07
Dividend per gewoon aandeel NV (euro's):			
Interim-dividend	0,25	0,23	0,22
Voorgesteld slotdividend	0,50	0,47	0,44
Dividend per gewoon aandeel PLC (pence):			
Interim-dividend	17,00	15,62	15,04
Voorgesteld slotdividend	34,11	32,04	30,09

Opmerkingen

Omzet, groei van de onderliggende verkopen, bedrijfswinst, brutowinstmarge en winst per aandeel zijn gebaseerd op voortgezette bedrijfsactiviteiten. Groei van de onderliggende verkopen is een maatstaf die niet is gedefinieerd onder GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). In ons Financieel verslag op pagina 35 herleiden we de groei van de onderliggende verkopen naar veranderingen in omzet. De dividendgegevens voor elk jaar omvatten de dividenden die voor dat jaar zijn vastgesteld of voorgesteld. In overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) worden dividenden alleen boekhoudkundig verwerkt in de jaren dat zij betaalbaar worden gesteld. Naast de hierboven vermelde dividenden zijn in december 2006 eenmalige dividenden betaald van € 0,26 per aandeel NV en 17,66p per aandeel PLC. Meer informatie over deze maatstaven kan worden gevonden in het Verslag van de raden van bestuur en de Financiële overzichten in dit Jaarverslag en Jaarrekening.

Onze missie en doelstelling

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

Door onze stevige verankering in lokale culturen en markten overal ter wereld staan wij dicht bij de consument. Dat vormt een solide basis voor toekomstige groei. Wij stellen onze rijkdom aan kennis en internationale ervaring ten dienste van lokale consumenten – een ware multilokale multinational. Voor succes op de langere termijn stellen wij aan onszelf bijzondere eisen qua prestatie en productiviteit. Dit houdt in dat wij effectief samenwerken, openstaan voor nieuwe ideeën en dat we voortdurend willen leren. Om hierin te slagen hanteren wij hoge gedragsnormen ten opzichte van iedereen met wie we werken, de samenleving en het milieu. Dat is onze koers naar duurzame winstgevendende groei en het creëren van blijvende meerwaarde voor onze aandeelhouders, werknemers en zakenrelaties.



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

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

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

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

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

De raden van bestuur in 2007

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Michael Treschow
Voorzitter

Group Chief Executive

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

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

In Europa groeiden we met bijna 3% – vergeleken met 1% het jaar daarvoor. Alle structurele veranderingen die we de afgelopen drie jaar in deze regio hebben doorgevoerd beginnen nu hun vruchten af te werpen, zowel in de vorm van groei als onderliggende marge.

Rusland was de sterspeler – met een ruime dubbelcijferige groei – maar al onze belangrijke Europese activiteiten lieten groei zien in 2007.

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

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

Onze categorieën lieten een al even krachtig beeld zien, vooral door enkele mooie innovaties.

Huishoudelijke verzorging had een sterk jaar, hoofdzakelijk dankzij een uitstekend resultaat van onze wasmiddelenactiviteiten, waar de 'Vuil is goed'-merken hun positie verder versterkten dankzij innovaties als *Persil Small & Mighty (Klein & Krachtig)*. Ook in huishoudelijke reiniging waren we heel succesvol met innovatieve nieuwe varianten van merken als *Cif* en *Domestos*.

Onze voedingsmiddelen categorie deed het eveneens bijzonder goed. *Knorr*, ons grootste merk, behaalde bijna € 4 miljard omzet. *Lipton*-thee profiteerde van een reeks geslaagde innovaties, evenals ijs. Ook Unilever Foodsolutions, ons mondiale foodservicebedrijf, boekte opnieuw goede resultaten, wat nog eens duidelijk aangeeft welke belangrijke kansen professionele keukens en cateraars ons bieden.

Bevestiging van onze strategie

Deze resultaten bewijzen dat onze strategie van concentratie van middelen op merken, categorieën en landen met het grootste groei- en winstpotentieel, daadwerkelijk effect heeft.

Eén belangrijk gebied wordt gevormd door opkomende markten. De komende paar jaar zullen de consumentenbestedingen in deze markten qua koopkrachtpotentie die in de ontwikkelde landen inhalen. Unilever heeft een ongeëvenaarde aanwezigheid in deze landen en een uitgebreide kennis van lokale consumenten. Zij

heeft daarnaast aangetoond producten te kunnen bieden die op het gebied van gezondheid, hygiëne en voedingswaarde voorzien in de behoeften van bevolkingsgroepen die groeien in grootte, welvaart en ambitie.

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

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

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

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

Een slankere, sterkere onderneming

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

Ons 'One Unilever'-bedrijfsmodel wordt doorgevoerd in alle belangrijke landen. We gaan nu een volgende fase in met de vorming van nieuwe meerlandenorganisaties, clusters van aangrenzende landen met één centrale managementstructuur, waarbij we onze regionale schaalgrootte optimaal benutten door middel van gemeenschappelijke diensten voor disciplines als Human Resources, IT en Finance. Deze veranderingen maken alle deel uit van ons versnelde herstructureringsprogramma dat we afgelopen zomer hebben aangekondigd.

We hebben onze portfolio verder vormgegeven door des-investeringen en acquisities, waaronder de aangekondigde verkoop van Boursin en Lawry's, merken die Unilever een beperkt groeipotentieel boden. We hebben ook overeenkomsten aangekondigd voor de acquisitie van *Buavita*, een merk voor vitaliteitsdrankjes in Indonesië, en – recentelijk – voor de overname van Inmarko, het toonaangevende ijsbedrijf in Rusland. Met deze transacties versnellen we de uitvoering van onze strategie om leidende posities op te bouwen in snelgroeiende markten.

Group Chief Executive vervolg

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

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

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

Duurzaamheid blijft centraal binnen Unilever

We zijn ervan overtuigd dat Unilever alleen kan blijven groeien als we op duurzame wijze ondernemen.

Het mee laten wegen van maatschappelijke, economische en milieu-aspecten is dan ook verankerd in veel van onze merkstrategieën. Een goed voorbeeld hiervan is de beslissing om al onze thee te betrekken uit duurzame, ethisch verantwoorde bronnen. Ter ondersteuning van deze belangrijke verandering hebben we de Rainforest Alliance gevraagd onze theeleveranciers met onmiddellijke ingang te toetsen. We streven naar certificering rond 2010 van alle theezakjes van *Lipton Yellow Label* en *PG Tips* die in West-Europa worden verkocht en rond 2015 van alle *Lipton*-theezakjes wereldwijd. Daarnaast hebben we onszelf het ambitieuze doel gesteld onze CO₂-uitstoot uit energiebronnen met nog eens 25% te reduceren rond 2012. En we hebben onze samenwerkingsverbanden met belangrijke retailklanten verder uitgebouwd, waarbij we onze expertise op het gebied van duurzaamheid delen om hen te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen. Daarvoor heeft Wal-Mart ons uitgeroepen tot '2007 Supplier of the Year for Sustainable Engagement'.

Het jaar dat voor ons ligt

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

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

Meer persoonlijk gesproken, wil ik twee leden van de Unilever Executive bedanken die ons in 2008 gaan verlaten:

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

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

Patrick Cescau

Group Chief Executive

Over Unilever

Bedrijfsomschrijving

Unilever is een van de grootste leveranciers ter wereld van 'fast moving consumer goods' in de categorieën Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. De portfolio van Unilever omvat een aantal van 's werelds meest bekendste en populairste merken.

Strategie en financiële doelstellingen voor de lange termijn

De kern van Unilevers strategie is dat we onze middelen concentreren op gebieden waar we leidende categorie- en merkposities hebben die uitstekende mogelijkheden bieden voor winstgevende groei, vooral in persoonlijke verzorging, opkomende markten en vitaliteit. We richten ons voornamelijk op het ontwikkelen van ons bedrijf door middel van autonome groei, maar acquisities en desinvesteringen kunnen ook een rol spelen bij het versnellen van de ontwikkeling van onze portfolio.

Om deze strategie te kunnen uitvoeren, hebben we de onderneming gereorganiseerd om de organisatie- en management-structuur te vereenvoudigen en om onze vaardigheden te verbeteren op het gebied van marketing, klantmanagement en onderzoek en ontwikkeling. Dit leidt tot betere spreiding van onze middelen, snellere besluitvorming en een verlaging van de kosten. Deze transformatie, die bekendstaat als het 'One Unilever'-programma, stelt ons in staat te profiteren van onze schaalgrootte, zowel wereldwijd als lokaal.

Unilevers ambitie voor de lange termijn is om binnen de topeenderde van onze referentiegroep te behoren voor wat betreft Total Shareholder Return. We verwachten een groei van de onderliggende verkopen van 3-5% per jaar en een brutowinstmarge van meer dan 15% in 2010 bij een normaal niveau van herstructureringskosten van 0,5 tot 1 procent van de omzet. We streven naar een rendement op het geïnvesteerd vermogen boven het niveau van 11% in 2004. We stellen ons ten doel om over de periode 2005-2010 een beschikbare vrije kasstroom te genereren van € 25-30 miljard. Er dient te worden opgemerkt dat de afgeronde en geplande desinvesteringen en de aanvullende herstructureringsplannen de beschikbare vrije kasstroom in deze periode met circa € 2,5 miljard zullen verlagen, terwijl het kasstroomgenererende vermogen van de onderneming wordt verbeterd.

Belangrijke maatstaven – prestaties en portfolio

Deze financiële doelstellingen voor de lange termijn bepalen de reikwijdte van onze belangrijkste financiële prestatie maatstaven. De waarden van deze maatstaven voor de laatste drie boekjaren waren als volgt:

	2007	2006	2005
Groei van de onderliggende verkopen (%)	5,5	3,8	3,4
Brutowinstmarge (%)	13,1	13,6	13,2
Beschikbare vrije kasstroom (€ miljard)	3,8	4,2	4,0
Rendement op geïnvesteerd vermogen (%)	12,7	14,6	12,5
Total Shareholder Return (positie)	8	13	14

Groei van de onderliggende verkopen, beschikbare vrije kasstroom en rendement op geïnvesteerd vermogen zijn maatstaven die niet zijn gedefinieerd onder IFRS. De IFRS-maatstaf die het best vergelijkbaar is met groei van de onderliggende verkopen is omzet. In ons Financieel verslag op pagina 35 herleiden we groei van de onderliggende verkopen naar veranderingen in omzet. Er is geen IFRS-maatstaf die één op één vergelijkbaar is met beschikbare vrije kasstroom of met rendement op geïnvesteerd vermogen. In ons Financieel verslag herleiden we rendement op geïnvesteerd vermogen naar nettowinst en beschikbare vrije kasstroom naar zowel nettowinst als kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. De omzet, nettowinst en kasstroom uit bedrijfsactiviteiten over de laatste drie boekjaren zijn als volgt:

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	40 187	39 642	38 401
Nettowinst	4 136	5 015	3 975
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	5 188	5 574	5 924

In 2007 hebben we ons streven uiteengezet om zowel een hoger en meer constant niveau van groei van de onderliggende verkopen te realiseren, in combinatie met een onderliggende verbetering van onze brutowinstmarge. De groei van de onderliggende verkopen heeft in 2007 inderdaad een aanzienlijke stijging laten zien tot 5,5%. Dit is met name te danken aan betere innovaties die sneller geïmplementeerd werden in meer landen en een betere uitvoering in lokale markten.

We hebben in 2007 ook een onderliggende verbetering van de brutowinstmarge van 0,2 procentpunt gerealiseerd. Dit is het resultaat van schaalvoordelen, hogere prijzen, kostenbesparingen en een verbeterde mix, die een scherpe stijging van de grondstofprijzen en andere kostenstijgingen met succes hebben gecompenseerd.

Onze gerapporteerde brutowinstmarge daalde met 0,5 procentpunt, als gevolg van aanzienlijk hogere herstructureringskosten gerelateerd aan onze in augustus 2007 aangekondigde plannen voor het versneld doorvoeren van veranderingen. Het doel van deze plannen is om tegen het einde van 2010 een totale jaarlijkse kostenbesparing van € 1,5 miljard te realiseren ten opzichte van de situatie in 2006. Dit doen we door het opzetten van meer-landenorganisaties (MCO's), het sluiten of stroomlijnen van 50-60 fabrieken en het verder terugdringen van regionale en internationale overheadkosten.

De beschikbare vrije kasstroom bedroeg € 3,8 miljard, hetgeen € 0,4 miljard lager is dan vorig jaar. Dit is inclusief het effect van hogere herstructureringskosten en toegenomen investeringen. Het rendement op geïnvesteerd vermogen kwam in 2007 uit op 12,7%. Dit betekent een verbetering ten opzichte van 11,5% in 2006, gecorrigeerd voor de winst op de verkoop van de diepvriesactiviteiten. Voor deze aanpassing bedroeg het rendement op geïnvesteerd vermogen in 2006 14,6%.

Volgens onze belangrijke prestatie maatstaf Total Shareholder Return, die over een driejarig gemiddelde wordt gemeten en die mede bepalend is voor de beloning van het topmanagement, behoorden we net niet tot de topeenderde van onze referentiegroep, hoewel we onze positie verder verbeterden naar de 8^e plaats van 21 ondernemingen.

Over Unilever vervolg

Meer informatie over deze maatstaven waaronder definities en, indien van toepassing, aansluiting met de binnen GAAP gedefinieerde maatstaven, is te vinden in ons Financieel verslag vanaf pagina 31.

Naast deze financiële maatstaven hanteren we ook nog andere maatstaven ter ondersteuning van onze strategische doelstellingen. Wij zijn van mening dat het aandeel van onze omzet dat wordt gegenereerd in opkomende markten en het percentage van onze omzet dat wordt gegenereerd door onze top-25 merken van bijzonder belang zijn. Om dit laatste te meten groeperen we merken die een gemeenschappelijke consumentenpropositie hebben en worden ondersteund door gemeenschappelijke innovatieprogramma's, hoewel in sommige gevallen de merknamen kunnen variëren tussen landen. De resultaten van deze maatstaven voor de laatste drie boekjaren waren als volgt:

	2007	2006	2005
Aandeel van de omzet van opkomende markten (%)	44	42	40
Aandeel van de omzet van onze top-25 merken (%)	73	73	72

Onze activiteiten in opkomende markten laten nog steeds een sterke groei zien in Azië, Afrika, Centraal- en Oost-Europa en Latijns-Amerika, en zijn nu goed voor 44% van onze totale omzet. Onze strategie voor opkomende markten is gericht op zowel handhaving en verdere versterking van onze opgebouwde leidende posities in veel opkomende markten, zoals India en Brazilië, als op het opbouwen van onze merken en activiteiten in landen waar we momenteel een relatief kleiner marktaandeel hebben, met name in China en Rusland. Onze duurzame groei weerspiegelt de kracht van ons bedrijfsmodel voor opkomende markten, dat wordt gekenmerkt door een onderscheidende portfolio van sterke internationale en regionale merken waarmee we inspelen op de behoeften van verschillende inkomensgroepen, hoogwaardige innovatie en communicatie, schaalvoordelen en uitgebreid distributienetwerk, en een uitstekende staat van dienst en reputatie als het gaat om ontwikkeling van managementtalent. De concentratie op onze sterkste internationale en regionale merken, met een toename van uitgaven voor reclame en promoties en snellere implementatie van innovaties, heeft geresulteerd in een geconcentreerde portfolio met twaalf merken die een wereldwijde omzet hebben van meer dan € 1 miljard per jaar en onze top-25 merken die samen goed waren voor 73% van de omzet over 2007.

We volgen de ontwikkeling van onze merken ook door middel van marktinformatie, die ons inzicht verschaft in onze leidende posities ten opzichte van onze directe concurrenten. In het gedeelte over Bedrijfsomgeving op pagina 8 en 9 geven we de productgroepen aan waarin we leidende of belangrijke strategische posities innemen.

Belangrijke maatstaven – mensen en duurzaamheid

Unilever erkent al vele jaren het belang van maatschappelijke en milieukwesties als belangrijke factor die moet worden meegewogen in haar activiteiten. We hebben meerdere maatstaven vastgesteld om de prestaties op deze gebieden te meten.

We beschouwen veiligheid als een essentieel onderdeel om succesvol en duurzaam te ondernemen en we nemen onze verantwoordelijkheid voor een veilige werkomgeving serieus. We streven voortdurend naar verbetering van de gezondheid, veiligheid en het welzijn van eenieder die voor Unilever werkt tot een niveau dat vergelijkbaar is met dat van de beste ondernemingen in onze sector. Een belangrijke standaard voor onze voortgang op dit gebied is het aantal ongevallen per 100 000 gewerkte uren, waarin alle bedrijfsongevallen worden meegenomen, behalve gevallen waarin enkel eenvoudige eerste hulp is vereist. Dit aantal is gedaald van 0,46 ongevallen per 100 000 gewerkte uren in 2004 naar 0,26 ongevallen in 2007.

We streven ernaar op milieuvriendelijke en duurzame wijze in te spelen op de behoeften van klanten en consumenten, door continue verbetering van de milieuprestatiemaatstaven voor al onze activiteiten. Overal ter wereld opereren we met dezelfde zorg voor het milieu en streven we ernaar de sporen die wij met onze activiteiten en merken in het milieu achterlaten te reduceren. De milieumaatregelen die we als de meest belangrijkste beschouwen met betrekking tot onze activiteiten zijn die maatregelen die gericht zijn op het terugdringen van de CO₂-uitstoot, het water dat we verbruiken als onderdeel van onze productieprocessen en de hoeveelheid afval die we voortbrengen. We blijven onze prestaties gemeten naar deze maatstaven verbeteren en hebben over de periode 1995-2006 onze CO₂-uitstoot teruggedrongen met 33,5%, ons waterverbruik met 58,6% en onze totale afvalproductie met 69,3% per ton productie. In 2007 hebben we onszelf ten doel gesteld de CO₂-uitstoot met nog eens 25% te reduceren voor 2012 (met 2004 als basis), waarmee we op een totale reductie van circa 43% zouden uitkomen sinds 1995.

De tabel hieronder toont de waarden van deze maatstaven over de laatste drie boekjaren, waarover onafhankelijke zekerheid is verstrekt (door andere kantoren dan Unilevers externe accountants):

	2006	2005	2004
Totaal vastgestelde meetbare aantal ongevallen per 100 000 gewerkte uren	0,33	0,39	0,46
CO ₂ -uitstoot per ton productie (kg)	164,59	171,75	185,67
Waterverbruik per ton productie (m ³)	3,29	3,52	3,67
Totale afval per ton productie (kg)	7,46	8,74	9,79

De zekerheid die wordt verstrekt is van een andere aard dan de zekerheid die wordt verstrekt bij een jaarrekeningcontrole. De werkzaamheden die worden uitgevoerd om zekerheid te verkrijgen omvatten niet het uitvoeren van detailcontroles, het uitvoeren van omvattende verbandscontroles, het testen van processen en het beoordelen van de interne beheersing.

Een uitgebreid overzicht van Unilevers prestaties op maatschappelijk en milieugebied is te vinden in ons jaarlijkse Sustainable Development Report, dat online beschikbaar is op www.unilever.com. Het rapport dat in mei 2008 verschijnt zal actuele onafhankelijk gecontroleerde resultaten voor 2007 voor de bovenstaande maatstaven bevatten, evenals trendgegevens die onze consistente prestaties over de langere termijn laten zien.

Over Unilever vervolg

Wij verwijzen u naar het onderdeel Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid op pagina 13 waar aandacht wordt besteed aan een aantal belangrijke kwesties en activiteiten op dit gebied in 2007. In het Bedrijfsverzicht vanaf pagina 17 worden voorbeelden gegeven van de manier waarop onze merken maatschappelijke en milieuvraagstukken aanpakken waarover de consument zich zorgen maakt.

Tienjarentrends van veel van de hierboven beschreven maatstaven, evenals verschillende andere indicatoren zijn opgenomen in de 'Unilever Charts' die u vindt op onze website www.unilever.com/ourcompany/investorcentre/annual_reports.

Organisatie

De drie bouwstenen van onze organisatie zijn regio's, categorieën en functies.

Drie regio's – Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië Afrika – zijn verantwoordelijk voor het aansturen van Unilevers bedrijfsactiviteiten en lokale marktactiviteiten in hun regio's. Ze zijn hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het opbouwen van klantrelaties, het beheren van toeleveringsnetwerken, en het optimaal gebruikmaken van merken en innovaties, gericht op een uitstekende uitvoering in de markt. De regio's zijn verantwoordelijk voor het behalen van financiële resultaten zoals omzetgroei, winst en kasstroom en de ontwikkeling van marktaandeel gedurende het jaar. De regio Europa omvat onze activiteiten in West-Europa en Centraal- en Oost-Europa en was in 2007 goed voor ongeveer 38% van de omzet. De regio Noord- en Zuid-Amerika behelst onze activiteiten in Noord-Amerika en Latijns-Amerika en vertegenwoordigde circa 33% van de omzet. De regio Azië Afrika zorgde voor 29% van de omzet en omvat onze activiteiten in het Midden-Oosten, Afrika, Zuid-Azië, Zuidoost-Azië, Noordoost-Azië en Australië-Azië.

In 2008 worden veranderingen doorgevoerd in de regionale structuren. Centraal- en Oost-Europa zullen worden bestuurd als onderdeel van de regio Azië Afrika, waardoor meer nadruk wordt gelegd op opkomende markten.

Twee categorieteams – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging – zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van categorie- en merkstrategieën, de ontwikkeling van de communicatie met betrekking tot de merken en het realiseren van relevante innovatie. De categorieën sturen ook de strategische richtingen van de toeleveringsketen aan en zijn verantwoordelijk voor waardecreatie op lange termijn, in termen van de ontwikkeling van het marktaandeel op lange termijn, categoriegroei, innovatie en positionering van merken.

Voortbouwend op het succes van het 'One Unilever'-programma zullen de categorieën Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging in 2008 worden samengevoegd in één categoriestructuur.

Vijf functionele teams – Finance, HR, IT, Communications en Legal – zijn verantwoordelijk voor het bieden van toegevoegde waarde door samenwerking, strategische ondersteuning en het bieden van concurrerende diensten voor de hele onderneming. De stafafdelingen zijn elk onderverdeeld naar dezelfde basisprincipes van interne business-partners, 'shared services' en expertiseteams.

Sinds 2005 heeft het 'One Unilever'-programma de organisatie gestroomlijnd door één werkmaatschappij te creëren voor elk land – waarin de voorheen afzonderlijk opererende bedrijfsonderdelen Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging in één 'One Unilever'-onderneming worden ondergebracht – en door 'shared services centres' op te zetten en uit te besteden, voor de ondersteunende activiteiten van onze stafafdelingen IT, HR en Finance. In 2007 kondigden we nieuwe plannen aan om veranderingen versneld door te voeren, waaronder het opzetten van meerlandenorganisaties (MCO's) – clusters van landen met een gezamenlijk, gecentraliseerd bestuur en gemeenschappelijke stafafdelingen – en verdere stroomlijning van onze regionale toeleveringsketens.

Bedrijfsomgeving

We hebben te maken met een breed en divers scala van concurrenten in onze categorieën. Veel concurrenten opereren net als wij op een internationale schaal, terwijl andere meer regionaal of lokaal zijn georiënteerd.

Concurrentie hoort bij ondernemen. Wij streven ernaar te concurreren en meerwaarde te bieden aan consumenten, klanten en aandeelhouders. Dat doen we op drie manieren:

- het voortdurend ontwikkelen van nieuwe en verbeterde producten die de behoeften en wensen van de consument aanspreken;
- het uitrollen van innovaties en merkconcepten in al onze bedrijven over de hele wereld; en
- het streven naar kostenverlaging van onze inkoop en onze productie- en distributieprocessen waarbij de kwaliteit van onze producten blijft gegarandeerd.

Onze groepsmaatschappijen nemen sterke leidende posities in – gewoonlijk een eerste of tweede positie – in de markten waarin we actief zijn. In Voedingsmiddelen zijn we wereldwijd de nummer één in culinaire producten en dressings, spreads, op thee gebaseerde dranken en ijs. In huishoudelijke verzorging nemen we wereldwijd een tweede positie in wasmiddelen in, en een nummer één-positie in veel opkomende markten. In persoonlijke verzorging zijn we wereldwijd de nummer één in huidverzorging en deodorant voor de massamarkt, en de nummer twee in haarverzorging. Voor mondverzorging en huishoudelijke verzorging is onze strategie gericht op sterke regionale en lokale posities in geselecteerde markten in Europa, Azië en Latijns-Amerika.

Unilevers producten worden in het algemeen door onze eigen verkooporganisatie en tevens door onafhankelijke agenten en distributeurs verkocht aan ketens, groothandels, supermarkt-coöperaties, onafhankelijke supermarkten, foodservice-distributeurs en instellingen. De producten worden fysiek gedistribueerd via een netwerk van distributiecentra, magazijnen, eigen opslagplaatsen en opslagplaatsen van derden, depots en andere faciliteiten.

Onze producten worden in meer dan 150 landen over de wereld verkocht. In veel landen produceren we de producten die we verkopen, daarnaast exporteren we producten naar landen waar we geen productieactiviteiten hebben. Het gekozen productie-netwerk is over het algemeen het gevolg van een optimalisatie van de regionale inkoopstrategie, die rekening houdt met de vereisten voor innovatie, kwaliteit, service, kosten en flexibiliteit.

Over Unilever vervolg

Een deel van onze activiteiten, zoals ijs, heeft te maken met aanzienlijke omzetschommelingen door seizoensinvloeden. Unilever opereert echter wereldwijd in veel verschillende markten en productcategorieën. Waarschijnlijk is dan ook geen enkel seizoenelement van materieel belang voor de resultaten van de Groep als geheel.

Transacties met verbonden partijen vinden plaats conform overeengekomen richtlijnen inzake prijzen voor onderlinge leveringen en omvatten verkopen aan joint ventures en geassocieerde maatschappijen. Afgezien van de transacties die in dit verslag worden behandeld, waren er geen transacties met verbonden partijen, die van enig materieel belang waren voor de Groep of voor de verbonden partijen, die over 2007 of de voorgaande twee jaren gerapporteerd hadden moeten worden.

Meer informatie over transacties met verbonden partijen is te vinden onder 30 op pagina 133.

Onze middelen

Onze merken

We beschikken over een sterke en onderscheidende portefeuille van internationale en regionale merken, die zijn gepositioneerd om in te spelen op de behoeften en verlangens van onze consumenten in verschillende prijsklassen, segmenten en kanalen, waardoor we effectief kunnen concurreren in onze belangrijkste categorieën en landen.

Twaalf van onze merken hebben een wereldwijde omzet van meer dan € 1 miljard. Dit zijn *Knorr*, *Hellmann's*, *Lipton*, *Becel/Flora (Healthy Heart)*, *Rama/Blue Band (Family Goodness)*, *Wall's/Algida (Heart-merk)*, *Omo*, *Surf*, *Dove*, *Lux*, *Rexona* (inclusief *Sure* en *Degree*) en *Sunsilk* (inclusief *Seda* en *Seda/*).

We beheren onze merken onder de volgende vier hoofdgroepen: culinaire producten, dressings en spreads; ijs en dranken; persoonlijke verzorging; en huishoudelijke verzorging.

Culinaire producten, dressings en spreads bestaat uit soepen, bouillons, sauzen, snacks, mayonaise, saladedressings, olijfolie, margarine, spreads en bak- & braadproducten zoals vloeibare margarine, en een aantal diepvriesproducten. Onze belangrijkste merken in deze categorie zijn *Knorr*, *Hellmann's*, *Becel/Flora (Healthy Heart)*, *Rama/Blue Band (Family Goodness)*, *Calvé*, *Wish-Bone*, *Amora*, *Ragú* en *Bertolli*.

Ijs en dranken bestaat uit ijs dat onder ons internationale 'Heart'-logo wordt verkocht, zoals *Cornetto*, *Magnum*, *Carte d'Or* en *Solero*, *Wall's*, *Kibon*, *Algida* en *Ola*. Onze portfolio bevat ook *Ben & Jerry's*, *Breyers*, *Klondike* en *Popsicle*. Deze categorie omvat ook op thee gebaseerde dranken, met onze belangrijke merken *Lipton*, *Brooke Bond* en *PG Tips*. Deze groep bestaat ook uit gewichtsbeheersingsproducten, hoofdzakelijk *Slim-Fast*, en producten met verrijkte voedingswaarde die worden verkocht in zich ontwikkelende markten, waaronder de merken *Annapurna* en *AdeS/Adez*.

Binnen deze groepen zijn ook de verkopen van Unilever Foodsolutions opgenomen, ons wereldwijde foodservice-bedrijf, dat oplossingen biedt voor professionele chef-koks en cateraars.

Persoonlijke verzorging telt zes wereldmerken die de kern van ons bedrijf vormen in de productgroepen huidverzorging voor de massamarkt, dagelijkse haarverzorging en deodorants – *Dove*, *Lux*, *Rexona* (inclusief *Sure* en *Degree*), *Sunsilk* (inclusief *Seda/Seda/*), *Axe* en *Pond's*. Andere belangrijke merken zijn *Suave*, *Clear*, *Lifebuoy* en *Vaseline*, en in mondverzorging *Signal* en *Close Up*.

Huishoudelijke verzorging omvat wasmiddelenproducten, zoals tabletten, traditionele zeepoeders en vloeibare wasmiddelen voor de hand- of machinewas van kleding. Daarnaast hebben we producten ontwikkeld speciaal voor consumenten met lagere inkomens, zoals wasmiddelen in staafvorm. Enkele van onze merken zijn *Omo* ('Vuil is goed'-campagne), *Surf*, *Comfort*, *Radiant*, *Skip* en *Snuggle*. Onze producten voor huishoudelijke reiniging betreffen producten voor vloerreiniging en bleekmiddelen, verkocht onder de merknamen *Cif*, *Domestos* en *Sun/Sunlight*.

Investeringsactiviteiten door de Groep

Unilever heeft € 350 miljoen ter beschikking gesteld voor investeringen in risicodragend kapitaal om nieuwe mogelijkheden te creëren die de potentie hebben om onze belangrijkste merken en kernactiviteiten in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging verder te kunnen uitbouwen. Deze activiteiten bestaan onder meer uit:

- Unilever Ventures; een fonds dat zich richt op startende ondernemingen zowel vanuit Unilever als daarbuiten;
- Langholm Capital; een onafhankelijk fonds dat investeert in Europese ondernemingen met bovengemiddelde vooruitzichten voor groei op de langere termijn; en
- Physic Ventures; een 'venture capital'-fonds dat investeert in op technologie gebaseerde klantgerichte startende ondernemingen die zich bezighouden met gezondheid, welzijn en duurzaam leven.

Onze werknemers

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

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

Over Unilever vervolg

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

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

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

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

Ons totale aantal werknemers over de laatste vijf jaar was als volgt:

Op jaareinde in duizenden	2007	2006	2005	2004	2003
Europa	43	44	49	52	55
Noord- en Zuid-Amerika	43	45	47	47	50
Azië Afrika	88	90	110	124	129
Totaal	174	179	206	223	234

In de totaalcijfers van zowel 2007 als 2006 zijn ongeveer 26 000 parttime- of seizoensmedewerkers opgenomen.

Diversiteitsverklaring

Diversiteit betekent bij Unilever dat iedereen erbij hoort, dat we verschillen omarmen, kansen creëren en ons samen ontwikkelen om tot betere bedrijfsresultaten te komen. We verwelkomen diversiteit bij onze mensen. Dit betekent gelijke behandeling

voor alle sollicitanten en gelijke ontwikkelingskansen voor al onze medewerkers, ongeacht geslacht, nationaliteit, ras, geloof, beperking, leefstijl of seksuele geaardheid. Diversiteit is voor ons essentieel om goed te begrijpen waaraan de consument behoefte heeft.

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

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

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

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

Informatietechnologie

Unilever IT is een wereldwijde dienst die er onder leiding van de Chief Information Officer naar streeft concurrerende en kosten-effectieve IT-oplossingen te ontwikkelen ter ondersteuning van de bedrijfsactiviteiten.

Een gemeenschappelijk technologieraamwerk en standaarden voor architectuur, belangrijke technologieën, processen, informatie en diensten zorgen ervoor dat Unilever kan profiteren van haar schaalgrootte op het gebied van IT. Deze benadering ondersteunt bijvoorbeeld het opzetten en de exploitatie van regionale 'shared services centres' voor ondersteunende activiteiten, met name op het gebied van financiële administratie en personeelszaken, die in sommige gevallen worden uitbesteed.

De IT-afdeling levert een belangrijke bijdrage aan het doorvoeren van de 'One Unilever'-veranderingen en daarmee de transformatie van een multilokale naar een internationaal afgestemde onderneming door:

- strategische samenwerkingen en partnerschappen met belangrijke wereldwijde leveranciers;
- verbeteren van de IT-capaciteit en -processen;
- verbeteren van de IT-infrastructuur en toegevoegde waarde van diensten; en
- strategische uitbesteding in geselecteerde belangrijke gebieden.

De implementatie binnen de Groep van een geharmoniseerd ERP-systeem van wereldformaat in alle regio's, tevens ter ondersteuning van het 'One Unilever'-programma, verloopt voorspoedig. In Noord- en Zuid-Amerika is de implementatie al afgerond in alle regio's, terwijl in Europa inmiddels twee derde van onze activiteiten is aangesloten op één ERP-systeem en de implementatie naar verwachting grotendeels eind 2008 afgerond zal worden. In Azië Afrika is een gefaseerde implementatie gepland die in 2010 gereed moet zijn, waarbij de eerste vier landen in 2007 zijn aangesloten.

Over Unilever vervolg

Unilever kiest voor samenwerking met slechts enkele grote leveranciers om systemen te implementeren die de bedrijfsdoelstellingen helpen verwezenlijken, waarbij we tegelijkertijd het aantal IT-systemen en de onderlinge overlap zo veel mogelijk beperken. Dit bevordert een drastische vereenvoudiging die de flexibiliteit en reactiesnelheid van de onderneming vergroot en zorgt voor een snellere implementatie en lagere kosten.

Intellectueel eigendom

Wij bezitten een uitgebreide portefeuille van octrooien en handelsmerken. Sommige van onze activiteiten verrichten we onder licentie, op basis van octrooien of handelsmerken die in eigendom van of in beheer zijn bij derden. Wij zijn niet afhankelijk van één bepaald octrooi of een groep van octrooien. Wij beschermen onze merken en technologieën zo goed mogelijk.

Materiële vaste activa

In de meeste landen waar Unilever vestigingen heeft, hebben wij belangen in onroerend goed. Geen daarvan is echter van materieel belang voor de Groep als geheel. Wij gebruiken dit onroerend goed voornamelijk voor het huisvesten van productie- en distributieactiviteiten en als kantoren. De Groep gebruikt zowel gehuurd onroerend goed als onroerend goed in eigendom. Rond deze onroerende goederen spelen geen milieukwesties die een materiële invloed zouden kunnen hebben op de Groep en zij zijn niet bezwaard met hypotheek van materieel belang. Verschillen tussen de marktwaarde van het onroerend goed dat door de Groep is gehouden, en de waarde waartegen het op de balans is opgenomen, zijn niet significant. Meer informatie wordt ook gegeven in de lijst van belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa op pagina 138 en 139 en details over materiële vaste activa zijn te vinden onder 10 op pagina 100 en 101. We hebben op dit moment geen plannen voor nieuwbouw of voor uitbreiding c.q. verbetering van bestaande voorzieningen, zodanig dat dit van materieel belang is voor de Groep.

Wet- en regelgeving

Unilevers activiteiten zijn onderworpen aan wet- en regelgeving die erop is gericht dat de producten veilig kunnen worden gebruikt voor hun beoogde doel en dat de etikettering en reclame-uitingen waarheidsgetrouw en niet misleidend zijn. Unilevers activiteiten zijn daarnaast nog onderworpen aan wetgeving op het gebied van informatiebeveiliging en mededinging. Regelgevende instanties die voor onze onderneming van belang zijn, zijn onder meer de Europese Commissie en de Food and Drug Administration in de Verenigde Staten.

We hebben procedures ingesteld om ervoor te zorgen dat producten, ingrediënten, productieprocessen, marketingmateriaal en -activiteiten in overeenstemming zijn met bovenstaande wet- en regelgeving.

Juridische procedures

Wij zijn niet betrokken bij juridische procedures en arbitragezaken die zouden kunnen leiden tot een materieel verlies of materiële uitgave in de context van de resultaten van de Groep. Evenzo hebben we ook geen materiële verplichtingen met betrekking tot milieuwetgeving. Geen van onze bestuurders noch onze corporate officers zijn betrokken bij juridische procedures tegen ons die zoals eerder gezegd materieel zouden kunnen zijn. Toch plaatsen wij een aantal opmerkingen bij de volgende zaken.

Zaken op het gebied van IJs

Unilever heeft bedrijven in een groot aantal landen en van tijd tot tijd zijn deze bedrijven onderworpen aan onderzoeken door mededingings- en andere regelgevende autoriteiten. Een zaak die wordt onderzocht heeft betrekking op de distributie van ijs in Europa, met name de exclusiviteit van vrieskisten voor haar producten, die gratis in leen worden gegeven aan verkooppunten om de verkoop van ijs te bevorderen. In september 2006 heeft het Europees Hof van Justitie (HvJ) in Luxemburg het beroep van HB Ice Cream, ons ijsbedrijf in Ierland, verworpen. HB Ice Cream had beroep aangetekend tegen de uitspraak van het Gerecht van Eerste Aanleg (GEA) uit 2003 die het besluit van de Europese Commissie in 1998 heeft bekrachtigd dat HB Ice Cream verbiedt op de Ierse markt exclusiviteit van vrieskisten voor haar producten na te streven in gevallen waar dit de enige vrieskisten zijn die worden gebruikt door het verkooppunt. Deze uitspraak van het HvJ is definitief voor Ierland en hiermee komt een einde aan 14 jaar van juridische strijd.

Unilever handelt al volledig in overeenstemming met deze uitspraak in de Ierse zaak sinds oktober 2003, toen we de exclusiviteit van vrieskisten afschaften voor verkooppunten die uitsluitend over vrieskisten van HB beschikken (Unilever werd niet gelast de exclusiviteit van alle vrieskisten af te schaffen). De gelijktijdige rechtszaak tussen HB Ice Cream en Mars (voorheen Masterfoods) voor het Ierse hooggerechtshof, die was uitgesteld in afwachting van de uitspraak van het HvJ, is in 2007 heropend op verzoek van Mars, dat een schadevergoeding eist van Unilever. Wij zullen ons verzetten tegen alle eisen voor schadevergoeding van verliezen die niet direct kunnen worden toegerekend aan het handelen zoals in 1998 verboden door de Europese Commissie voor de Ierse markt.

De beslissing van de Commissie betrof alleen Ierland. In hoeverre de gronden voor de beslissing ook relevant kunnen zijn voor andere markten is afhankelijk van een grondige feitelijke beoordeling van de effecten van exclusiviteit van vrieskisten in elke afzonderlijke markt. Unilever heeft de mogelijke toepassing van de redenering in de Ierse zaak zorgvuldig afgewogen met betrekking tot haar beleid voor vrieskisten in andere EU-landen. Het merendeel van deze markten wordt niet beïnvloed door deze ontwikkeling. We hebben echter een aantal zakelijke stappen ondernomen om te voorkomen dat de juridische strijd zich verder uitbreidt, zodat we ons op onze dagelijkse bedrijfsactiviteiten kunnen richten.

Na de uitspraak van het HvJ heeft Mars evenwel zaken aangespannen tegen Unilever voor instanties en rechtbanken in verschillende landen. De aantijgingen van Mars moeten uiterst nauwkeurig onderzocht worden in het licht van de in verschillende landen geldende marktomstandigheden; dit kan een ingewikkeld en langdurig proces worden. Op 26 oktober 2007 is een civiele eis tot schadevergoeding van Mars in Duitsland al ongegrond verklaard door de regionale rechtbank van Hamburg. Hoewel Mars beroep heeft aangetekend tegen deze beslissing zullen we krachtig verweer blijven voeren tegen de vordering van Mars.

Over Unilever vervolg

Mars heeft tevens een rechtszaak aangespannen voor de Zweedse Market Court, die op 25 september 2007 een voorlopige uitspraak deed die goeddeels Unilevers huidige beleid met betrekking tot de uitleen van vrieskisten weerspiegelt. De Zweedse rechtbank stelt namelijk dat verkooppunten in Zweden vrij moeten zijn in de keuze van welke producten ze aanbieden in de vrieskisten van Unilever indien dit de enige vrieskisten zijn die het verkooppunt gebruikt. De uitspraak van de rechter vereiste geen materiële veranderingen buiten de veranderingen die reeds waren doorgevoerd door GB Glace, ons Zweedse ijsbedrijf. De hoofdrechtszaak loopt nog, maar de Market Court is niet bevoegd om schadevergoedingen toe te kennen.

Sinds maart 2007 is een onderzoek gaande uitgevoerd door de Portugese mededingingsautoriteit. De Portugese wetgeving verbiedt het geven van informatie over dit onderzoek. Unilever werkt pro-actief mee met de autoriteit.

In Italië heeft de Consiglio di Stato een positieve uitspraak uit 2003 van de Italiaanse mededingingsautoriteit (IMA) ten aanzien van een kennisgeving door Unilever met betrekking tot haar beleid inzake exclusiviteit van verkooppunten vernietigd. De Consiglio di Stato nam dit besluit op 24 juli 2007 op grond van het feit dat Unilevers marktpositie in Italië onvoldoende was onderzocht door de IMA. Unilever heeft zich altijd proactief opgesteld naar de IMA en zal dit blijven doen om een snelle beslechting van de lopende kwesties te waarborgen.

We kunnen niet uitsluiten dat Mars rechtszaken zal aanspannen in andere rechtsgebieden, in welk geval Unilever haar standpunt krachtig zal verdedigen. We zijn ervan overtuigd dat onze echte kracht ligt in het aanbod en de kwaliteit van onze ijsmerken. Ter illustratie hiervan kan opgemerkt worden dat in het Verenigd Koninkrijk sinds 2000, toen exclusiviteit van vrieskisten in feite werd afgeschaft, het relevante marktaandeel van Unilever in het Verenigd Koninkrijk geen materiële verandering heeft ondergaan.

Overige concurrentiekwesties

In 2006 startten de Franse mededingingsautoriteiten een onderzoek naar vermeende schending van het mededingingsrecht in Frankrijk, waarbij een aantal producenten van consumentengoederen in de sector Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging betrokken werden, waaronder Unilever France en Lever Fabergé France, beide dochtermaatschappijen van de Unilever-groep. Er zijn interviews afgenomen met huidige en voormalige werknemers en documenten overhandigd aan de Franse autoriteiten. Tot op heden is nog geen conclusie van eis ingediend tegen Unilever France of tegen Lever Fabergé France, en tevens zijn er geen boetes opgelegd. Dientengevolge kan nog geen inschatting worden gemaakt van de mogelijke financiële gevolgen, voorzover daar sprake van is, van dit onderzoek voor deze ondernemingen. Een conclusie van eis wordt wel verwacht in de toekomst.

Op 14 maart 2007 hebben vertegenwoordigers van de Duitse federale kartelautoriteit een inspectie uitgevoerd ten kantore van Unilever Deutschland GmbH in Hamburg. De inspectie had betrekking op de markt voor mondverzorging in Duitsland. Er zijn verklaringen van bezwaar ontvangen en boetes opgelegd aan Unilever Deutschland GmbH; zij is momenteel van plan haar standpunt te verdedigen door bezwaar aan te tekenen.

Op 25 februari 2008 is in de Verenigde Staten een groepsrechtszaak aanhangig gemaakt bij de rechtbank voor de noordelijke regio van Illinois. Gebaseerd op het hierboven beschreven Duitse onderzoek,

wordt gesteld dat Unilever NV, Unilever PLC en Unilever United States met bepaalde andere ondernemingen zouden hebben samengespannen om tot prijsafspraken te komen over mondverzorgingsproducten en huishoudelijke en persoonlijke verzorgingsproducten in de Verenigde Staten. De Unilever-partijen wijzen de claim van de hand en zijn van plan zich te verweren in deze rechtszaak.

Belastingzaken in Brazilië

In 2004 heeft de Braziliaanse Hoge Raad (lokale afkorting STF) aangekondigd gecreëerde precedents, waar in het voordeel van de belastingbetaler is beslist, opnieuw te gaan beoordelen. Vanwege deze beslissing hebben we in 2004 een voorziening getroffen voor het alsnog afdragen van omzetbelasting die we in aftrek hebben genomen indien deze in ons voordeel gecreëerde precedents worden herzien. We hebben de situatie sindsdien continu beoordeeld en de hoogte van de voorziening continu op juistheid getoetst op grond waarvan een deel van de voorziening is vrijgevallen.

In juni 2007 besliste de Hoge Raad in een van deze gevallen in het nadeel van de belastingbetaler. Het management is van mening dat het bedrag waarvoor een voorziening is getroffen in de boeken van Unilever voldoende zou moeten zijn om het eventueel verschuldigde belastingbedrag te voldoen, maar brancheorganisaties (waar Unilever bij is aangesloten) proberen momenteel om tot een schikking te komen met de Braziliaanse belastingdienst ten aanzien van verlaging of kwijtschelding van de rente en/of boetes over dergelijke bedragen. Het management is optimistisch dat deze onderhandelingen tot een schikking zullen leiden, maar kan niet garanderen dat een schikkings-overeenkomst wordt bereikt of dat eventueel verschuldigde rente of boetes onder een dergelijke overeenkomst zullen vallen.

Eveneens in 2004 in Brazilië heeft een van onze Braziliaanse groepsmaatschappijen – evenals veel andere bedrijven die in dat land actief zijn – een mededeling van schending van regelgeving ontvangen van de Braziliaanse belastingdienst. Volgens deze mededeling zou in 2001 een reorganisatie van onze lokale organisatiestructuur hebben plaatsgevonden zonder geldige zakelijke reden. Indien deze mededeling van schending gegrond wordt verklaard, zou dat een belastingaanslag met betrekking tot voorgaande jaren tot gevolg kunnen hebben. De reorganisatie in 2001 is vergelijkbaar met die van veel ondernemingen in Brazilië en we zijn van mening dat de kans klein is dat de fiscale autoriteiten dit succesvol aanvechten. Deze zienswijze wordt ondersteund door onze externe rechtskundig adviseur. Er is echter geen garantie van succes als men de zaak op zichzelf beschouwt.

Preferente aandelen

In 1999 heeft NV cumulatief-preferente aandelen, met een rekenwaarde van € 6,58 (equivalent aan f 14,50), uitgegeven als alternatief voor een dividend in contanten. Op 24 maart 2004 heeft NV haar voornemen bekendgemaakt tot conversie van een deel (€ 6,53 (equivalent aan f 14,40)) van de rekenwaarde van deze preferente aandelen, in overeenstemming met de statuten, in gewone aandelen NV in het eerste kwartaal van 2005. Deze conversie vond plaats in februari 2005 tegen een waarde van € 4,55 per preferent aandeel. In mei 2005 heeft de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van NV besloten de preferente aandelen in te trekken. De aandelen zijn ingetrokken in juli 2005.

Over Unilever vervolg

In november 2006 heeft NV aangekondigd dat zij overeenstemming had bereikt met de belangrijkste partijen in het juridisch geschil over de conversie van de preferente aandelen. Voormalige houders van preferente aandelen die deze preferente aandelen hielden op 24 maart 2004 hadden recht op de schikking. Deze aandeelhouders konden van 20 januari 2007 tot en met 30 juni 2007 ingaan op het aanbod tot schikking. Unilever heeft € 304 miljoen betaald met betrekking tot deze schikking. Meer informatie wordt gegeven onder 19 op pagina 115.

Een groep van voormalige houders van preferente aandelen die hun preferente aandelen hebben aangekocht na 24 maart 2004 en die niet gerechtigd zijn tot de schikking, heeft de Arrondissementsrechtbank in Rotterdam verzocht het besluit van de raad van bestuur van NV om de preferente aandelen te converteren en het besluit van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van NV tot intrekking van de preferente aandelen te vernietigen. De Arrondissementsrechtbank in Rotterdam heeft nog geen beslissing genomen over deze verzoeken. Ze vorderen ook een schadevergoeding van ongeveer € 81 miljoen. Wij zullen krachtig verweer voeren tegen deze vorderingen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

We richten ons op het wereldwijd beheren en laten groeien van ons bedrijf op een verantwoorde en duurzame wijze, waarbij we langetermijnwaarde willen creëren voor al diegenen met een belang in onze onderneming.

Wij vinden dat onze merken een hoofdrol moeten spelen bij het verwezenlijken van onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid. De succesvolle merken van de toekomst zullen die merken zijn die niet alleen de functionele behoeften van consumenten bevredigen, maar ook aansluiten bij hun betrokkenheid als burger, en aandacht hebben voor de milieu- en maatschappelijke kwesties waarover de consument zich zorgen maakt.

Om onze merken in staat te stellen maatschappelijke en milieu-overwegingen op gestructureerde wijze te integreren in hun ontwikkelingsplannen, implementeren we een programma genaamd 'Brand Imprint'. Dit proces geeft onze managers inzicht in de uitdagingen en kansen van duurzaamheid voor onze onderneming. Een voorbeeld van het potentieel van Brand Imprint is onze beslissing om over te stappen op duurzaam verbouwde thee voor al onze theeproducten. *Lipton*, 's werelds grootste theemerken en *PG Tips*, een van de leidende merken in het Verenigd Koninkrijk, zijn de eerste merken die zijn gecertificeerd door de Rainforest Alliance. Dit geeft aan dat de producten voldoen aan de duurzaamheidscriteria's van de Rainforest Alliance (een onafhankelijke organisatie).

Een andere belangrijke stap werd genomen door ons ijsmerk *Ben & Jerry's*, dat heeft aangekondigd om in de periode van 2007 tot 2012 € 2,4 miljoen te gaan investeren in het beperken van zijn impact op klimaatverandering, met initiatieven voor elke fase van het Europese productieproces.

Onze ambities voor onze merken worden onderbouwd door onze Missie, onze Doelstelling en onze Gedragscode. Hierin zijn de normen en waarden vastgelegd waarop onze medewerkers en onze activiteiten worden beoordeeld. We communiceren deze gedragsnormen actief en houden ook toezicht op de naleving ervan. Elk geval van niet-naleving wordt grondig onderzocht; in

2007 hebben we 54 mensen ontslagen omdat hun gedrag een schending inhield van onze Gedragscode.

Om het belang dat wij hieraan hechten te benadrukken en onze operationele integriteit te waarborgen willen wij deze normen en waarden via onze Business Partner Code delen met onze leveranciers en met bedrijven die op contractbasis voor ons werken. Deze Code omvat gedragsregels met betrekking tot tien belangrijke onderwerpen op het gebied van zakelijke integriteit, arbeidsomstandigheden, veiligheid van de consument en milieu.

In 2007 hebben we onze duurzaamheidsstrategieën onder de loep genomen voor landbouw (waar ongeveer twee derde van onze grondstoffen vandaan komt), en voor verpakkingen, waterverbruik en broeikasgassen. Onze doelstellingen op deze gebieden helpen ons om de kosten te beheersen en gehoor te geven aan de wens van klanten en consumenten om vervuiling terug te dringen en de weg vrij te maken voor innovaties waar onze consumenten van profiteren, bijvoorbeeld geconcentreerde wasmiddelen zoals *all Small & Mighty*. Zo werden de gebruikers- en milieuvoordelen van ons geconcentreerde wasmiddel *all Small & Mighty* aangeprezen door Wal-Mart, wat ervoor zorgde dat de omzet van dit merk in de Verenigde Staten in 2007 steeg tot US\$ 140 miljoen. *Small & Mighty*, dat minder water, minder verpakkingsmateriaal en minder brandstof voor transport gebruikt, is nu ook in Europa gelanceerd, bijvoorbeeld onder merknamen als *Persil*, *Surf* en *Omo* (Klein & Krachtig).

Veel van onze grote retailklanten richten zich op duurzaamheid. Door onze expertise op dit gebied te delen, kunnen we onze relatie met hen versterken en onze activiteiten verder uitbouwen. Het succes van ons voortdurend samenwerkingsverband met Wal-Mart bracht 's werelds grootste winkelier ertoe ons uit te roepen tot '2007 Supplier of the Year for Sustainable Engagement'.

We blijven samenwerken op gebieden waar we een bijdrage kunnen leveren met onze expertise. De breedte van onze portefeuille betekent dat we ons in een unieke positie bevinden om onze kennis van het opzetten van effectieve programma's voor verbeteringen op het gebied van voeding en hygiëne te delen. Door onze samenwerking met het World Food Programme van de Verenigde Naties dragen we bijvoorbeeld bij aan verbetering van de gezondheid en voeding van jonge kinderen door voedselprogramma's voor scholen, waarbij in 2007 meer dan 15 miljoen schoolmaaltijden werden vestrekt aan 80 000 kinderen. Samen met de FDI World Dental Federation werken we aan projecten om de mondhygiëne in 38 landen te verbeteren. In 2007 hebben we € 89 miljoen bijgedragen aan de samenleving door initiatieven van de onderneming en de merken.

Onze grote inzet op het gebied van duurzame ontwikkeling in 2007 blijkt wel uit het feit dat we al negen jaar op rij het best scorende voedingsmiddelenbedrijf zijn in de Dow Jones Sustainability Indexes. We kwamen ook als beste voedingsmiddelenbedrijf naar voren uit het vijfde Carbon Disclosure Project (een samenwerking tussen meer dan 315 institutionele beleggers met een totaal beheerd vermogen van meer dan US\$ 41 biljoen) en werden opgenomen in de Climate Disclosure Leadership Index als erkenning voor onze inspanningen om de oorzaken van klimaatveranderingen te bestrijden.

Meer informatie over de vooruitgang die we boeken bij het integreren van duurzaamheid in onze dagelijkse bedrijfsactiviteiten is te vinden in ons jaarlijkse Sustainable Development Report, dat beschikbaar is op www.unilever.com.

Vooruitzicht en risico's

De nu volgende uiteenzetting over ons vooruitzicht en onze activiteiten met betrekking tot risicobeheersing bevat toekomst-gerichte uitspraken die risico's en onzekerheden met zich meebrengen. Onze werkelijke resultaten zouden in belangrijke mate kunnen afwijken van de verwachte resultaten. Zie de 'Waarschuwing' op de binnenzijde van de achteromslag.

Vooruitzicht

Onze strategie is gericht op het afstemmen van onze middelen op onze belangrijkste aandachtsgebieden: vitaliteit, persoonlijke verzorging en opkomende markten, waar we een goede positie hebben om duurzame winstgevendende groei te kunnen realiseren met onze merken en sterke waarde kunnen creëren voor onze aandeelhouders. Dit vormt het fundament van ons strategisch plan dat gericht is op consistente en concurrerende groei van de onderliggende verkopen van 3-5% per jaar en een brutowinstmarge van meer dan 15% in 2010. De bandbreedte van de groei van de onderliggende verkopen is gebaseerd op een marktgroei van gewoonlijk 3-4%, en weerspiegelt onze ambitie om onze leidende marktposities naar de toekomst toe te versterken.

In augustus 2007 maakten we nieuwe plannen bekend om Unilever sneller te veranderen, onder andere door intensivering van innovatie, plannen om onze portfolio vorm te geven en maatregelen om onze marges te verbeteren. Dit teneinde de financiële resultaten van Unilever te versterken en verder te verbeteren.

Deze plannen omvatten het opzetten van meerlandenorganisaties in alle regio's, het sluiten of stroomlijnen van 50-60 fabrieken en het verder terugdringen van internationale en regionale overhead-kosten. Deze veranderingen zijn gericht op een vermindering van onze jaarlijkse kosten met ongeveer € 1,5 miljard aan het eind van 2010, vergeleken met onze jaarlijkse kosten in 2006. De hieraan gerelateerde herstructureringskosten zullen naar schatting gemiddeld 2,5% van de jaaromzet bedragen over de periode 2007-2009. Voor 2010 en daarna keren de herstructureringskosten naar verwachting weer terug naar hun 'normale' niveau van 0,5% tot 1% van de jaarlijkse omzet.

We hebben tevens ons voornemen bekendgemaakt om merken en activiteiten af te stoten met een gezamenlijke omzet van meer dan € 2 miljard, waaronder onze wasmiddelenactiviteiten in Noord-Amerika. Het gaat hierbij om merken die op de langere termijn niet meer aansluiten op onze strategie en ons bedrijfsmodel, of merken die vanuit strategisch oogpunt een minder sterke positie innemen in de betreffende markten. Deze waardeverhogende desinvesteringen zullen naar verwachting gezamenlijk de groei van de onderliggende verkopen verbeteren met circa 0,4 procentpunt. Het effect op de brutowinstmarge zal neutraal zijn na eliminatie van de ongedekte kosten.

We verwachten daarnaast na verloop van tijd een verbeterd rendement op het geïnvesteerd vermogen te realiseren, hoger dan het basisniveau van 11% in 2004, en een beschikbare vrije kasstroom van € 25-30 miljard te genereren in de periode 2005-2010. Er dient opgemerkt te worden dat de afgeronde en geplande desinvesteringen en de aanvullende herstructureringsplannen de beschikbare vrije kasstroom met circa € 2,5 miljard zullen verlagen in deze periode, terwijl het kasstroomgenererende vermogen van de onderneming wordt verbeterd.

In februari 2008 hebben we aangegeven dat we voor 2008 een groei van de onderliggende verkopen verwachten aan de bovenkant van onze doelstelling van 3-5%, evenals een verdere onderliggende verbetering van de brutowinstmarge. Over de driejarige periode 2005-2007 genereerde Unilever een cumulatieve beschikbare vrije kasstroom van € 12 miljard, waarmee we op koers liggen voor de ten doel gestelde € 25-30 miljard over de zesjarige periode 2005-2010.

Risicobeheersing

Unilevers stelsel van risicobeheersing wordt beschreven op pagina 76 en 77. De verantwoordelijkheid om voor de Groep een duidelijke structuur van risicobeheersing op te zetten ligt bij de raden van bestuur. De verantwoordelijkheden van de raden van bestuur zijn opgenomen op pagina 36 en 37.

Specifieke risico's en onzekerheden zouden ertoe kunnen leiden dat de werkelijke resultaten afwijken van resultaten die we hebben beschreven in toekomstgerichte uitspraken in dit document. Deze risico's en onzekerheden, die ons ook zouden kunnen belemmeren bij het behalen van onze aangekondigde doelstellingen, zijn geïdentificeerd. Unilever heeft maatregelen beschreven waarvan het de intentie heeft die te nemen om de hieronder genoemde risico's te beheersen. Er is geen zekerheid dat deze maatregelen deze risico's afdoende afdekken. Unilever kan niet garanderen dat zij succesvol is in de uitvoering van sommige of alle maatregelen, wat mogelijk van invloed kan zijn op de winstgevendheid van Unilever of een negatief effect kan hebben op haar reputatie.

Groei van de verkopen en winst

De toenemende concurrentie, de verdere consolidatie in de markt en de voortzettende groei van discounters zouden een negatieve invloed kunnen hebben op de groei van onze verkopen en onze winstmarges. Met het oog op deze trends zullen we blijven investeren in geselecteerde merken en in markten met een hoog groeipotentieel, met als doel een winstgevendende groei van de verkopen te realiseren.

In 2007 hebben we ons vermogen om groei te realiseren versterkt door verdere afstoting van onderdelen die een lage groei laten zien of niet relevant zijn voor de categorieën-portfolio (dat wil zeggen onderdelen die niet passen binnen de strategie). Dit leidt volgens ons tot sterkere merken en verkleint het risico van waardevermindering voor onze internationale merken. Het betekent ook een verbetering van onze algemene concurrentiepositie wereldwijd, doordat een groter deel van de omzet wordt gegenereerd door activiteiten met een hoog groeipotentieel en groot marktaandeel, als percentage van onze totale portfolio. We blijven onze portfolio actief beheren met als doel het rendement voor investeerders te verbeteren door de concurrentiepositie van onze onderneming te versterken. We zijn ervan overtuigd dat dit ook het bedrijfsrisico verkleint, aangezien zwakke schakels uit onze portfolio worden verwijderd.

Vooruitzicht en risico's vervolg

Het handhaven van de groei van de verkopen en winst is voor een groot deel afhankelijk van ons vermogen voortdurend productverbeteringen te realiseren en te implementeren die voor de consument relevant zijn. De bijdrage van innovaties wordt beïnvloed door de gelden die ervoor vrijgemaakt kunnen worden, de technische vaardigheden van de onderzoeks- en ontwikkelingsafdelingen en de mate waarin het operationele management de daaruit voortvloeiende verbeteringen snel en met succes kan doorvoeren. Wij blijven ons richten op de ontwikkeling van onze merken, op een manier die onderscheidend is en relevant voor onze klanten.

We hebben een aantal grote wereldwijde merken waarvan er twaalf een jaaromzet hebben van meer dan € 1 miljard. Deze merken zijn vaak afhankelijk van wereldwijde of regionale ontwikkelings- en toeleveringsketens. Elke gebeurtenis die het consumentenvertrouwen of de leveringscontinuïteit van zo'n merk zou kunnen schaden, zou nadelige effecten kunnen hebben in vele markten. De boekwaarde van de immateriële vaste activa die betrekking heeft op onze merken is significant en is afhankelijk van het toekomstige succes van deze merken. Er blijft een risico dat gebeurtenissen die van invloed zijn op een of meer van onze wereldwijd leidende merken de waarde van deze merken zouden kunnen schaden.

Aangezien de detailhandelsmarkten waar onze producten worden verkocht voortdurend in ontwikkeling zijn, kunnen onze groei en winstgevendheid onder druk komen te staan, tenzij we onze strategieën aanpassen en onze operationele vaardigheden verder verbeteren. Het is belangrijk dat we de relaties met onze klanten blijven uitbouwen en verdiepen. Plannen om onze effectiviteit in de handel waar nodig te verbeteren, krijgen steeds meer aandacht op alle niveaus.

Veranderingsinitiatieven

De voortdurende herstructurering van de onderneming die erop is gericht onze activiteiten te vereenvoudigen en te profiteren van onze schaalgrootte, omvat het uitbesteden van ondersteunende activiteiten, het vormen van meerlandenorganisaties en het samenvoegen van regionale processen en systemen. Voortbouwend op de ervaringen van 2007 zullen we de risico's op dit gebied nauwlettend blijven volgen en zullen we duidelijke actieplannen ontwikkelen om deze te beheersen. Essentieel hiervoor is het instellen en onderhouden van projectmanagementprocessen om de voortgang af te zetten tegen geformuleerde doelstellingen in combinatie met de juiste communicatieprogramma's.

Mensen

Om haar doelstellingen te behalen, heeft Unilever de juiste mensen op de juiste plaats nodig. We moeten met anderen concurreren om capabele kandidaten op de arbeidsmarkt te vinden. Deze moeten we vervolgens trainen in de vaardigheden en competenties die we nodig hebben om winstgevende groei te realiseren. In een tijd waarin de onderneming grote veranderingen doormaakt, gaat er extra aandacht uit naar afstemming van belangen en actief leiderschap.

Reputatie

Unilever heeft over de jaren een goede reputatie opgebouwd en veel van onze ondernemingen genieten lokaal groot aanzien. Deze reputatie wordt onderbouwd door zeker te stellen dat al onze medewerkers de normen zoals omschreven in onze Gedragscode omarmen. Unilever-producten worden onder onze bekende merknamen verkocht in meer dan 150 landen. Als wij er niet in zouden slagen te voldoen aan hoge productveiligheids-, sociale, milieu- en ethische standaarden in al onze ondernemingen en activiteiten, zou Unilevers reputatie kunnen worden geschaad. Dat zou ertoe kunnen leiden dat consumenten onze producten afwijzen, dat onze merken schade wordt berokkend en dat extra inspanningen van het management nodig zijn om onze reputatie te herstellen.

Mogelijke economische instabiliteit

Ongeveer 44% van Unilevers omzet wordt gerealiseerd in opkomende markten. Wij hebben jarenlange ervaring in deze markten, die voor ons tevens een belangrijke bron van groei vertegenwoordigen. Deze economieën zijn gewoonlijk minder stabiel dan die van ontwikkelde landen; het risico bestaat dat de consumentenvraag terugloopt, waardoor de verkoop van onze producten zou kunnen dalen. We volgen de resultaten in de meest instabiele markten op de voet en reageren snel in een poging onze activiteiten te beschermen. In het geval van ernstige sociale onrust heeft de bescherming van onze mensen altijd de hoogste prioriteit.

Prijzen en aanvoer van grondstoffen en goederentermijncontracten

We zijn gedurende het jaar geconfronteerd met aanzienlijke stijgingen van de grondstofprijzen en van de inkoop- en verpakkingskosten. We hebben deze stijgingen grotendeels kunnen opvangen door een combinatie van prijsverhogingen, kostenbesparingen in de toeleveringsketen en verbeteringen in de mix. We zien een trend van stijgende grondstofprijzen in 2008. In aanvulling op onze voortdurende inspanningen om deze risico's te verminderen kopen wij, waar dit nodig is, goederentermijncontracten voor grondstoffen. In voorkomende gevallen maken we ook gebruik van termijncontracten voor het afdekken van toekomstige prijsfluctuaties; de bedragen zijn echter niet materieel.

Verzekeren van risico's

Als multinational met een gevarieerd productaanbod en operationele activiteiten in ongeveer 100 landen, staat Unilever bloot aan verschillende niveaus van risico en onzekerheid. Niet tegen al deze risico's worden verzekeringen afgesloten en ook een belangrijk deel van de risico's die wel verzekerd zijn, wordt door Unilever zelf gedragen. De bedrijfsactiva van de onderneming worden echter in ieder land verzekerd voorzover dit mogelijk en wenselijk is.

Vooruitzicht en risico's vervolg

Financiële risico's

In aanvulling op voorgaande risico's staat Unilever bloot aan diverse specifieke risico's met betrekking tot haar financiële activiteiten en resultaten. Deze bestaan onder meer uit:

- het effect op de nettopensioenverplichtingen van schommelingen in beurskoersen, rentepercentages en levensverwachting;
- behoud van de kasstromen van de Groep op het juiste niveau;
- het blootstaan van schuld- en kasposities aan wijzigingen in rentepercentages;
- mogelijke invloed van valutakoerswijzigingen op de inkomsten van de Groep en op de omrekening van haar onderliggende nettovermogenswaarde;
- marktliquiditeits- en kredietrisico's; en
- risico's ten aanzien van het houden van eigen aandelen in verband met beloningsregelingen op basis van aandelen.

Meer informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse voor wijzigingen in een aantal van de belangrijkste maatstaven, wordt gegeven onder 17 op pagina 113 en 114 en onder 20 op pagina 119.

Overige risico's

Daarnaast staan Unilevers bedrijven bloot aan verschillende niveaus van risico en onzekerheid ten aanzien van andere factoren. Deze omvatten onder meer prijsconcurrentie, consumptieniveaus, fysieke risico's, wetgevings-, fiscale en andere ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, terrorisme en economische, politieke en sociale omstandigheden in de gebieden waar we opereren. Al deze risico's zouden de bedrijfsvoering van de Groep, onze omzet, bedrijfswinst, nettowinst, nettovermogenswaarde en liquiditeit aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Er kunnen ook risico's bestaan die bij Unilever niet bekend zijn of die op dit moment als niet materieel worden beschouwd.

Bedrijfsoverzicht per regio

Grondslagen voor rapportering

In dit Bedrijfsoverzicht bespreken we onze veranderingen van de omzet op basis van de groei van de onderliggende verkopen. Deze maatstaf geeft de verandering in omzet tegen constante wisselkoersen aan (de gemiddelde wisselkoersen in het voorafgaande jaar), exclusief het effect van acquisities en desinvesteringen. Het is een maatstaf die waardevolle aanvullende informatie verschaft over de onderliggende bedrijfsresultaten. Deze maatstaf geeft met name de autonome groei van onze activiteiten over de jaren weer en wordt intern gebruikt als belangrijk instrument om de verkoopresultaten te meten.

Groei van de onderliggende verkopen is een maatstaf die niet is gedefinieerd onder IFRS. Deze is niet bedoeld om afzonderlijk of ter vervanging van financiële informatie volgens IFRS te worden beschouwd. Deze door ons gehanteerde maatstaf is mogelijk niet vergelijkbaar met soortgelijke aanduidingen die worden gehanteerd door andere ondernemingen.

De aansluiting van de groei van de onderliggende verkopen naar veranderingen in omzet wordt voor elk van onze rapporterende regio's gegeven in de volgende sectie, en op pagina 35 voor de Groep in totaal.

De rapportering in dit gedeelte is gebaseerd op de resultaten uit voortgezette bedrijfsactiviteiten. Informatie over beëindigde bedrijfsactiviteiten wordt gegeven onder 27 op pagina 127 en 128.

Europa

2007 vergeleken met 2006

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Omzet	15 205	15 000
Bedrijfswinst	1 678	1 903
Brutowinstmarge	11,0%	12,7%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk verwerkt in de brutowinstmarge	(4,0)%	(1,4)%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	2,8	
Effect van acquisities	0,0	
Effect van desinvesteringen	(1,5)	
Effect van wisselkoersen	0,0	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	1,4	
	%	
Bedrijfswinst 2007 ten opzichte van 2006		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	(11,9)	
Verandering tegen constante wisselkoersen	(11,7)	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 1,4%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen daalde met 11,9%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 0,2%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hierna beschreven tegen constante wisselkoersen.

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

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

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

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

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

We hebben vier nieuwe meerlandenorganisaties gevormd en we hebben de stroomlijning of sluiting van tien fabrieken aangekondigd. De implementatie van één gezamenlijk SAP-systeem in de hele regio gaat verder. Op dit moment is twee derde van de regio aangesloten en de volledige implementatie is naar verwachting eind 2008 grotendeels afgerond.

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

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

Bedrijfsverzicht per regio vervolg

Europa (vervolg)

2006 vergeleken met 2005

	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	15 000	14 940
Bedrijfswinst	1 903	2 064
Brutowinstmarge	12,7%	13,8%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk verwerkt in de brutowinstmarge	(1,4)%	(0,9)%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	1,0	
Effect van acquisities	0,1	
Effect van desinvesteringen	(0,9)	
Effect van wisselkoersen	0,2	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	0,4	
	%	
Bedrijfswinst 2006 ten opzichte van 2005		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	(7,7)	
Verandering tegen constante wisselkoersen	(7,9)	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 0,4%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen daalde met 7,7%, na verwerking van gunstige wisselkoerseffecten van 0,2%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

Het Verenigd Koninkrijk, onze grootste Europese afzetmarkt, is gedurende het jaar teruggekeerd naar groei met goede resultaten in verscheidene categorieën voor voedingsmiddelen en persoonlijke verzorging. Hoewel de verkopen in wasmiddelen afnamen, liet het marktaandeel veelbelovende tekenen van vooruitgang zien en herwon *Persil* zijn positie als marktleider. Nederland had een sterk jaar. Als een van de eerste landen die het 'One Unilever'-programma doorvoerden, profiteerde het van het feit dat het als één onderneming de markt benaderde. Hoogtepunten waren de snelle groei van *Lipton*, *Dove*, *Rexona* en *Axe*. Frankrijk bleef een moeilijke markt en de verkopen waren lager in spreads, wasmiddelen en haarverzorging. Er werd een nieuw management aangesteld en het tweede halfjaar liet een verbetering zien. In Duitsland bleven de verkopen in 2006 beter overeind en liet persoonlijke verzorging goede groei zien. In ijsthee van *Lipton* verloren we wat omzet als gevolg van aangepaste regelgeving voor het retourneren van flessen. Centraal- en Oost-Europa bleven het goed doen, met name door een dubbelcijferige groei in Rusland.

De verkoop van het merendeel van onze Europese diepvriesactiviteiten aan Permira werd gedurende het jaar succesvol afgerond.

Onze innovatieprogramma's in 2006 lieten zien dat onze voedingsmiddelenmerken het concept vitaliteit omarmen, met nieuwe producten die zijn ontwikkeld om de gezondheidsvoordelen te bieden die consumenten wensen. *Rama/Blue Band Idee!*, een spread waaraan voedingsstoffen zijn toegevoegd die de mentale ontwikkeling van kinderen bevorderen, is in 2006 geïntroduceerd.

Een assortiment *Knorr*-bouillonblokjes met een selectie natuurlijke ingrediënten en een betere, vollere smaak werd in de hele regio op de markt gebracht en groente-en-fruitshots van *Knorr Vie* werden verkrijgbaar in 12 landen. Intussen werd onze Latijns-Amerikaanse drank *AdeS*, een gezonde mix van vruchtensap en soja, met succes gelanceerd in het Verenigd Koninkrijk als *AdeZ*.

Producten in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging met duidelijke functionele of emotionele voordelen werden in hoog tempo overal in de regio geïntroduceerd. Een reeks nieuwe *Dove*-introducties bestond onder meer uit de vochtinbrengende zelfbruiner *Dove Summer Glow*. In huishoudelijke reiniging introduceerden wij *Domestos 5x* dat ervoor zorgt dat bacteriën zelfs na veelvuldig doorspoelen nog worden gedood en was *Cif*, met z'n krachtig reinigende werking, ook beschikbaar in de vorm van een serie 'power sprays'.

De brutowinstmarge bedroeg 12,7% en was daarmee 1,1 procentpunt lager dan in 2005, met hogere nettokosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen deels gecompenseerd door een eenmalige bate van € 120 miljoen door aanpassingen van pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk. Vóór verwerking van deze posten zou de brutowinstmarge 0,6 procentpunt lager zijn geweest dan in 2005. Marges in Voedingsmiddelen waren lager dan in 2005, doordat we werden geconfronteerd met aanzienlijke stijgingen van grondstoffenkosten die slechts gedeeltelijk werden gecompenseerd door besparingsprogramma's.

Noord- en Zuid-Amerika

2007 vergeleken met 2006

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Omzet	13 442	13 779
Bedrijfswinst	1 971	2 178
Brutowinstmarge	14,7%	15,8%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten verwerkt in de brutowinstmarge	(0,7)%	0,0%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	4,1	
Effect van acquisities	0,1	
Effect van desinvesteringen	(0,6)	
Effect van wisselkoersen	(5,8)	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	(2,4)	
	%	
Bedrijfswinst 2007 ten opzichte van 2006		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	(9,5)	
Verandering tegen constante wisselkoersen	(3,4)	

De omzet tegen actuele wisselkoersen daalde met 2,4%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen daalde met 9,5%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 6,1%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

De onderliggende verkopen stegen met 4,1% in het jaar, met een toenemende bijdrage uit prijsverhogingen die steeg met 2,6% in het jaar.

Bedrijfsoverzicht per regio vervolg

Noord- en Zuid-Amerika (vervolg)

In de Verenigde Staten heeft de consumentenvraag in zijn totaliteit goed standgehouden in onze categorieën. De marktgroei in huishoudelijke en persoonlijke verzorging vertraagde enigszins in de tweede helft van het jaar, maar dit werd gecompenseerd door een robuuste vraag in voedingsmiddelen. Onze eigen verkopen in de Verenigde Staten lieten een solide groei zien en stegen met 3,2% in het jaar, ondanks gedaalde ijsverkopen.

Ons bedrijf in Mexico ging goed vooruit in de tweede helft van het jaar en Brazilië liet in het vierde kwartaal een verbeterde prestatie zien. Argentinië, Andina en Centraal-Amerika presteerden het hele jaar goed.

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

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

We zijn in Brazilië een joint venture gestart met Perdigão voor de verkoop van *Becel*, onze margarine 'voor een gezond hart' en we hebben onze lokale Braziliaanse margarinemerken afgestoten. We hebben tevens aangekondigd dat we overeenstemming hebben bereikt over de verkoop van Lawry's kruidenmixen en we zijn bezig met de verkoop van onze Noord-Amerikaanse wasmiddelen-activiteiten.

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

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

2006 vergeleken met 2005

	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	13 779	13 179
Bedrijfswinst	2 178	1 719
Brutowinstmarge	15,8%	13,0%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten verwerkt in de brutowinstmarge	0,0%	(3,4)%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	3,7	
Effect van acquisities	0,1	
Effect van desinvesteringen	(0,7)	
Effect van wisselkoersen	1,4	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	4,6	
	%	
Bedrijfswinst 2006 ten opzichte van 2005		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	26,7	
Verandering tegen constante wisselkoersen	25,0	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 4,6%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen steeg met 26,7%, na verwerking van gunstige wisselkoerseffecten van 1,4%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

De verkopen in Brazilië trokken goed aan na een trage start, met goede, door innovatie gestimuleerde prestaties in haarverzorging, deodorants en wasmiddelen. *Omo* had zelfs het hoogste marktaandeel sinds vele jaren.

De verkopen in Mexico waren lager in het jaar door een teruggang in de traditionele detailhandel gecombineerd met lokale concurrentie van laaggeprijsde producten. Verder waren er verscheidene operationele problemen die we inmiddels hebben aangepakt. De onderneming is in het vierde kwartaal teruggekeerd naar groei. Elders was er goede groei in Argentinië, Centraal-Amerika en Venezuela. Over het geheel genomen is de omzet in Latijns-Amerika met 5,8% gestegen, waarbij de merken in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging het opnieuw goed deden. De Voedingsmiddelenmerken lieten echter een meer bescheiden groei zien vanwege hevige lokale concurrentie.

In de Verenigde Staten hebben we dit jaar onder andere *Wish-Bone Salad Spritzers*, met één calorie per verstuiwing, en piramidevormige theezakjes van *Lipton* geïntroduceerd en ons premium-assortiment *Bertolli*-diepvriesmaaltijden verder ontwikkeld. In de hele regio speelden nieuwe soepen en bouillons van *Knorr* in op lokale smaken. *AdeS*, de zeer succesvolle voedzame drank, is uitgebreid met een light-versie, nieuwe vruchtensmaken en de introductie van sojamelk in Brazilië en Mexico.

Bedrijfsoverzicht per regio vervolg

Noord- en Zuid-Amerika (vervolg)

In haarverzorging hebben we onze portfolio versterkt met de introductie van *Sunsilk*, de assortimenten van *Suave* en *Dove* verbeterd en de merken *Aquanet* en *Finesse* verkocht. De geconcentreerde vloeibare wasmiddelen van *all Small & Mighty* werden goed verkocht. Deze hebben kleinere verpakkingen om water, karton en energie te besparen bij de productie, het verpakkingsproces en het transport. Bovendien zijn ze voor de consument gemakkelijker te dragen, te gebruiken en op te bergen. We hebben dezelfde producttechnologie toegepast op wasverzachters en *Snuggle Exhilarations* ontwikkeld, een assortiment wasverzachters met een driemaal sterkere concentratie en een superieure geur. In Brazilië is *Omo* verder versterkt door een nieuw product met uitstekende wasprestaties, inclusief een 'baby'-variant en een variant die minder schuimt.

De brutowinstmarge bedroeg 15,8% en was daarmee 2,8 procentpunt hoger dan in 2005. Er waren lagere kosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate in 2006 van € 146 miljoen door aanpassingen van ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten. In 2005 was er een bate uit de verkoop van een kantoorpand. Vóór deze posten zou de brutowinstmarge 0,3 procentpunt lager zijn geweest dan in 2005. Een door innovatie gedreven marketing, prijsacties en productiviteit compenseerden hogere grondstoffenkosten. De uitgaven voor reclame en promoties werden verhoogd ter ondersteuning van belangrijke introducties.

Azië Afrika

2007 vergeleken met 2006

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Omzet	11 540	10 863
Bedrijfswinst	1 596	1 327
Brutowinstmarge	13,8%	12,2%
Herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen verwerkt in de brutowinstmarge	1,1%	(0,3)%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	11,1	
Effect van acquisities	0,1	
Effect van desinvesteringen	(0,4)	
Effect van wisselkoersen	(4,0)	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	6,2	
	%	
Bedrijfswinst 2007 ten opzichte van 2006		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	20,2	
Verandering tegen constante wisselkoersen	27,6	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 6,2%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen steeg met 20,2%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 7,4%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hierna beschreven tegen constante wisselkoersen.

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

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

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

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

In Indonesië kondigden we de aankoop van het merk *Buavita* aan, vitaliteitsdrankjes op basis van fruit. Deze werd begin januari 2008 afgerond.

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

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

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

Bedrijfsverzicht per regio vervolg

Azië Afrika (vervolg)

2006 vergeleken met 2005

	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	10 863	10 282
Bedrijfswinst	1 327	1 291
Brutowinstmarge	12,2%	12,6%
Herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen verwerkt in de brutowinstmarge	(0,3)%	0,0%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	7,7	
Effect van acquisities	0,0	
Effect van desinvesteringen	(0,8)	
Effect van wisselkoersen	(1,1)	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	5,7	
	%	
Bedrijfswinst 2006 ten opzichte van 2005		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	2,8	
Verandering tegen constante wisselkoersen	4,0	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 5,7%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen steeg met 2,8%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 1,2%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

In de meeste belangrijke landen bleven de markten positief, al was er wel een stagnatie in de consumentenbestedingen in Thailand. De groei van de onderliggende verkopen van 7,7% werd breed gedragen en onze totale marktaandelen bleven stabiel.

India groeide goed in alle grote sectoren. De groei werd gestimuleerd door een mix van wereldwijde, regionale en lokale merken, in het bijzonder *Wheel* en *Surf Excel* in wasmiddelen en *Clinic* in haarverzorging. Een tweede jaar van voortreffelijke groei in China werd veroorzaakt door een combinatie van marktgroei, verbeterde distributie en innovaties in wereldmerken als *Omo*, *Lux* en *Pond's* en het lokale tandpastamerk *Zhonghua*.

Indonesië heeft de goede trend vastgehouden, niet alleen in de omvangrijke categorieën binnen Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, maar ook in Voedingsmiddelen, door sterke prestaties in ijs en culinaire producten. Thailand had een teleurstellend jaar door een zwakke vraag en intensieve concurrentie. Een uitgebreid actieprogramma werd in gang gezet om dit te herstellen.

Australië liet sterk verbeterde prestaties zien met een stijging van marktaandelen in een aantal gebieden. In Japan deed onze marktleider *Lux Super Rich* het goed, ondanks een lancering van een groot merk door een concurrent. *Dove* en *Mod's* verloren echter marktaandeel.

Culinaire producten, ijs, wasmiddelen en producten voor huishoudelijke reiniging waren de voornaamste motoren van sterke groei in Turkije, terwijl de verkopen in een aantal Arabische landen goede voortgang boekten.

In Zuid-Afrika zorgden agressieve prijsacties van een lokale concurrent voor een daling van onze omzet in wasmiddelen, maar in Voedingsmiddelen groeiden we sterk en stegen onze marktaandelen.

Innovaties werden steeds meer wereldwijd en regionaal aangestuurd in plaats van lokaal. Het nieuwe *Sunsilk*-assortiment werd in de meeste belangrijke markten geïntroduceerd en in wasmiddelen werd de 'Vuil is goed'-campagne gerealiseerd in de gehele regio. *Pond's Age Miracle*, met een unieke technologie en speciaal ontwikkeld voor de Aziatische huid, werd geïntroduceerd in vier landen. De nieuwste *Axe/Lynx*-geur *Click* werd gelanceerd in Australië en Nieuw-Zeeland.

Net als elders in de wereld hebben we ook hier met ons innovatieprogramma voor voedingsmiddelen het thema 'vitaliteit' opgepakt. *Moo*, een assortiment gezonde ijsjes voor kinderen op basis van het goede van melk, werd erg positief ontvangen door zowel moeders als kinderen en is een groot succes in Zuidoost-Azië gebleken. Innovaties gebaseerd op gezonde groene thee worden op grote schaal uitgerold en in Zuid-Afrika wijzen we in onze communicatie op de gezonde oliën in *Rama*-margarine. Om in te spelen op de behoeften van consumenten met lagere inkomens werden bovendien laaggeprijsde *Knorr*-bouillonblokjes, reeds succesvol in Latijns-Amerika, in de regio gelanceerd.

De brutowinstmarge van 12,2% was 0,4 procentpunt lager dan in 2005. Vóór verwerking van herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen zou de brutowinstmarge ongeveer gelijk zijn aan vorig jaar. Het positieve effect op de marge van een sterk gegroeid volume en besparingsprogramma's werd volledig tenietgedaan door hogere grondstoffenkosten en andere kostenstijgingen die niet volledig konden worden doorberekend door middel van prijsstijgingen.

Bedrijfsoverzicht categorieën

Onze merken zijn vertrouwde namen in veel landen overal ter wereld. Wij maken producten die inspelen op de verschillende voorkeuren van mensen, gebaseerd op onze diepgaande kennis van hun uiteenlopende gewoonten en leefstijlen.

Voeding en voedingswaarde

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

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

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

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

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

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

Gezondheid, hygiëne en schoonheid

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

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

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

Onze deodorantmerken boekten eveneens goede vooruitgang in 2007; *Axe* en *Rexona* groeiden beide met dubbele cijfers. *Rexona* is 's werelds leidende deodorantmerk en *Axe* heeft een leidende positie bij de mannen.

Mondverzorging hervond de groei in Europa en zette z'n sterke prestatie voort in Indonesië, China en Afrika, mede door innovaties als een tandpasta met mondspoeling. In 2007 kondigden we de uitbreiding aan van ons samenwerkingsverband met de FDI World Dental Federation, waarin meer dan 1 miljoen tandartsen zijn vertegenwoordigd. We werken samen met de FDI aan voorlichtingsprogramma's ter bevordering van mondhygiëne.

Wetenschap en technologie

We zijn trots op onze reputatie als wereldwijd toonaangevend bedrijf op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (R&D). In 2007 behaalden we groei in al onze categorieën door zowel innovatie (nieuwe producten en mixen) als renovatie (het versterken van bestaande merken door nieuwe varianten, verpakking of reclame).

We streven ernaar innovaties sneller op de markt te brengen dan ooit tevoren. Na de afronding van een grootschalige reorganisatie van onze activiteiten op het gebied van R&D hebben we deze samengebracht in mondiale en regionale centra om onze middelen optimaal te benutten en innovatiebolwerken te creëren. We werken ook in toenemende mate aan minder, maar grootschaliger projecten. We selecteren zorgvuldig die projecten die naar onze mening de meeste waarde aan het bedrijf toevoegen, hetzij qua product-verkopen hetzij qua margeverbeteringen.

Bedrijfsoverzicht categorieën vervolg

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

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

Sunlight heeft een nieuw handafwasmiddel dat langer actief blijft op de spons, omdat het bij contact met water verandert in gel. Door de supergeconcentreerde formule is minder water nodig bij de productie en minder verpakkingsmateriaal. Het product wordt in acht landen gelanceerd. In deodorants sloegen het milieuvriendelijke lichtgewicht design en de sneldroogformule van onze nieuwe deodorantroller, gelanceerd onder de merken *Rexona*, *Axe* en *Dove*, goed aan bij consumenten.

Verder werd in 2007 in een aantal landen tegelijk *Clear*-antiroosshampoo met hoogwaardige antiroosttechnologie geïntroduceerd. Deze shampoo heeft een basisformule waaraan ingrediënten worden toegevoegd die inspelen op de behoeften van verschillende types hoofdhuid en haar.

Merken met een missie

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

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

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

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

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

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

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

Overige hoogtepunten in 2007

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

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

Bedrijfsoverzicht categorieën vervolg

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

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

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

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

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

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

Financieel verslag

Grondslagen voor rapportering

Bepaalde uiteenzettingen in dit Financieel verslag zijn gebaseerd op maatstaven die niet zijn gedefinieerd binnen algemeen aanvaarde grondslagen (GAAP) zoals IFRS. Dit zijn onder andere beschikbare vrije kasstroom, rendement op geïnvesteerd vermogen, groei van de onderliggende verkopen en nettoschuld. Meer informatie kan gevonden worden onder 'Niet binnen GAAP gedefinieerde maatstaven' op pagina 31.

De belangrijkste waarderingsgrondslagen die zijn toegepast in onze financiële verslaglegging worden uiteengezet op pagina 30 en 31.

Resultaten en kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend naar euro's op basis van gemiddelde wisselkoersen gedurende het jaar; balansposten worden omgerekend tegen de aan het einde van het jaar geldende wisselkoersen, met uitzondering van het gewone aandelenkapitaal van NV en PLC. Dit wordt omgerekend tegen de in de egalisatieovereenkomst vermelde verhouding van € 0,16 = 3¼p (zie Corporate governance op pagina 44 en 45).

Resultaten en winst per aandeel

De volgende uiteenzetting geeft een beeld van de resultaten van de Groep over de jaren 2007, 2006 en 2005. De opgenomen cijfers zijn, tenzij anders vermeld, in euro's tegen actuele wisselkoersen, oftewel gemiddelde koersen voor de winst-en-verliesrekening en slotkoersen voor de balans. Informatie over de wisselkoersen tussen de euro, pond sterling en US dollar wordt gegeven op pagina 137.

De in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en de toelichting daarop opgenomen resultaten zijn de resultaten uit voortgezette bedrijfsactiviteiten van de Groep. In 2007 was er geen sprake van aanvullende desinvesteringen die konden worden gekwalificeerd als beëindigde bedrijfsactiviteiten. Gedurende 2006 hebben we met succes de verkoop afgerond van het merendeel van onze Europese diepvriesactiviteiten. De resultaten van de verkochte activiteiten zijn afzonderlijk weergegeven als beëindigde bedrijfsactiviteiten voor 2005, en voor 2006 tot het moment van verkoop. Gedurende 2005 hebben we de verkoop afgerond van Unilever Cosmetics International (UCI) aan Coty Inc. in de Verenigde Staten. De resultaten van UCI zijn weergegeven als beëindigde bedrijfsactiviteiten voor 2005 tot het moment van verkoop.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Voortgezette bedrijfsactiviteiten:			
Omzet	40 187	39 642	38 401
Bedrijfswinst	5 245	5 408	5 074
Nettowinst	4 056	3 685	3 335
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	80	1 330	640
Nettowinst – totaal	4 136	5 015	3 975
	€ 2007	€ 2006	€ 2005
Winst per aandeel:			
Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	1,32	1,19	1,07
Uit totale bedrijfsactiviteiten	1,35	1,65	1,29

Resultaten over 2007 ten opzichte van 2006

De omzet is in de periode met 1,4% toegenomen tot € 40 187 miljoen. De toename was het gevolg van een groei van de onderliggende verkopen van 5,5% in het jaar, gedeeltelijk tenietgedaan door ongunstige wisselkoersschommelingen van (3,1)% en het effect van desinvesteringen van (0,9)%. De groei van de onderliggende verkopen was het gevolg van prijsverhogingen en volumestijgingen, die respectievelijk 1,8% en 3,7% bijdroegen. De bedrijfswinst in het jaar was 3% lager en de brutowinstmarge van 13,1% was 0,5 procentpunt lager dan een jaar geleden. De lagere marge en bedrijfswinst werden geheel veroorzaakt door een hogere nettolast voor herstructurering, desinvesteringen en eenmalige posten. Vóór het effect van deze posten liet de brutowinstmarge een onderliggende stijging zien van 0,2 procentpunt. Besparingen en prijsverhogingen compenseerden voor het grootste gedeelte de stijgingen in grondstofprijzen. De uitgaven voor reclame en promoties als percentage van de omzet waren in lijn met die van vorig jaar. Een overzicht van de prestaties per regio is opgenomen in het Bedrijfsverzicht per regio op pagina 17 tot en met 21.

De nettolast voor herstructurering, desinvesteringen en eenmalige posten in 2007 bedroeg € 569 miljoen. Deze bestond uit herstructureringslasten van € 875 miljoen, deels gecompenseerd door winsten uit desinvesteringen van € 297 miljoen en overige posten van € 9 miljoen. De winsten uit desinvesteringen zijn inclusief € 214 miljoen als gevolg van de reorganisatie van onze belangen in Zuid-Afrika en Israël, die neerkwam op een ruil tegen de marktwaarde, wat resulteerde in een boekhoudkundige winst. In vergelijking daarmee bedroeg in 2006 de nettolast voor herstructurering, desinvesteringen en eenmalige posten € 242 miljoen.

De financieringslasten van nettoleningen waren 13% lager in het jaar, waarbij de invloed van wisselkoersschommelingen van de US dollar hogere tarieven meer dan compenseerde. De bate uit financiering van pensioenen steeg tot € 158 miljoen als gevolg van een betere dekkingsgraad van onze regelingen in 2007 ten opzichte van 2006.

Het effectief belastingtarief voor het jaar bedroeg 22%, vergeleken met 24% in 2006, en profiteerde van de voordelige afwikkeling van belastingonderzoeken met betrekking tot voorgaande jaren. We profiteerden ook van een lagere belastinglast met betrekking tot desinvesteringen in 2007.

Ons nominaal aandeel in de nettowinst uit joint ventures steeg met circa 31% in het jaar, vooral door een aanhoudend sterke groei van de joint venture tussen *Lipton* en *PepsiCo* in ijshee.

Voor het gehele jaar groeide de nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten met 10%, terwijl de winst per aandeel op dezelfde basis toenam met 12%.

De nettowinst, inclusief die uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, was 18% lager dan vorig jaar, toen hierin de winst op de verkoop van onze Europese diepvriesactiviteiten in het vierde kwartaal was opgenomen.

Het rendement op het geïnvesteerd vermogen bedroeg in 2007 12,7%. Dit betekende een verbetering ten opzichte van 11,5% in 2006, gecorrigeerd voor de winst op de verkoop van de Europese diepvriesactiviteiten.

Financieel verslag vervolg

Resultaten over 2006 ten opzichte van 2005

De omzet is in de periode met 3,2% toegenomen tot € 39 642 miljoen. De stijging werd ondersteund door een groei van de onderliggende verkopen van 3,8%, waarbij zowel volumes als prijzen bijdroegen alsook gunstige wisselkoerseffecten van 0,3%. De stijging in de periode werd gedeeltelijk tenietgedaan door het effect van desinvesteringen van (0,8)%.

De bedrijfswinst in de periode is met 7% toegenomen tot € 5 408 miljoen, waarbij de brutowinstmarge is gestegen tot 13,6%, een stijging van 0,4 procentpunt ten opzichte van 2005. Dit was na verwerking van lasten betreffende herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen, die in totaal 1,3 procentpunt van de omzet bedroegen (vergeleken met 1,5 procentpunt in 2005). De brutowinstmarge was ook inclusief een bedrag van € 266 miljoen (0,7 procentpunt van de omzet) met betrekking tot eenmalige baten als gevolg van aanpassingen aan ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten en pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk. Vóór verwerking van deze posten en van de bate betreffende de verkoop van een kantoorpand in de Verenigde Staten in 2005 zou de brutowinstmarge 0,3 procentpunt lager zijn geweest dan het voorgaande jaar. De brutomarges zijn gedurende het jaar stabiel gebleven, waarbij kostenbesparingsprogramma's in de toeleveringsketen, prijsverhogingen en een positieve mix de hogere grondstoffenkosten van circa € 600 miljoen volledig hebben gecompenseerd. Uitgaven voor reclame en promoties zijn toegenomen met bijna € 300 miljoen, van 12,8% tot 13,1% van de omzet.

Nettofinancieringslasten in het jaar waren met € 721 miljoen 18% hoger. De lasten in 2006 zijn inclusief een voorziening van € 300 miljoen met betrekking tot preferente aandelen. Lasten met betrekking tot leningen waren lager dan vorig jaar vanwege een lager schuldenniveau. De financiering van pensioenen, die in 2005 resulteerde in een nettolast van € 53 miljoen, liet in 2006 een nettobate zien van € 41 miljoen, als gevolg van een lager brutotekort van onze pensioenfondsen.

Het effectieve belastingpercentage voor het jaar bedroeg 24%, vergeleken met 26% in 2005, en was inclusief het effect van een betere landenmix.

Het nominaal aandeel in de nettowinst van joint ventures was hoger dan in 2005 door de aanhoudende groei van de samenwerking tussen *Lipton* en *PepsiCo* op het gebied van ijsthee. Het nominaal aandeel in de nettowinst van geassocieerde maatschappijen is significant gestegen ten opzichte van 2005, met name als gevolg van winst uit een plaatsing van eigen vermogen door een van onze deelnemingen in 'venture capital'-fondsen.

De nettowinst en de winst per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten stegen in 2006 met respectievelijk 10% en 11%. Inclusief de winst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten stegen de nettowinst en de winst per aandeel met respectievelijk 26% en 27%.

Het rendement op het geïnvesteerd vermogen is gestegen van 12,5% in 2005 naar 14,6% in 2006. Beide jaren waren inclusief aanzienlijke baten vanwege de verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten. Zonder deze posten zou het rendement op het geïnvesteerd vermogen zijn gestegen van 11,3% naar 11,5%.

Acquisities en desinvesteringen**2007**

In 2007 bereikten we overeenstemming met onze partners in Zuid-Afrika en Israël om respectieve belangen uit te wisselen zodat Unilever nu 74,25% bezit van een nieuwe samengevoegde Zuid-Afrikaanse entiteit en 100% van Unilever Israël. De aandelenruilen zijn bekrachtigd op 1 oktober 2007 en als gevolg daarvan hebben we een winst op de verkoop verwerkt van € 214 miljoen.

Op 1 januari 2007 heeft Unilever de herstructurering van haar Portugese activiteiten afgerond. Als gevolg hiervan houdt Unilever nu een belang van 55% in de samengevoegde onderneming Unilever Jerónimo Martins. De samengevoegde onderneming omvat de activiteiten op het gebied van voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging. De resterende 45% wordt gehouden door de Jerónimo Martins Group. De overeenkomst is van dien aard dat er sprake is van gezamenlijke zeggenschap over de nieuwe onderneming, die daarom door Unilever wordt verantwoord als een joint venture.

Andere desinvesteringen in 2007 omvatten de verkoop van lokale Braziliaanse margarinemerken. Om ons margarinemerken *Becel*, dat zich richt op gezondheid van hart en bloedvaten, verder te ontwikkelen in Brazilië, zijn we een joint venture aangegaan met *Perdigão*.

In de loop van het jaar hebben we tevens de verkoop van Boursin aan Le Groupe Bel voor € 400 miljoen aangekondigd, alsmede de verkoop van de activiteiten op het gebied van kruidenmixen en marinades van *Lawry's* and *Adolph's* aan *McCormick and Company* voor US\$ 605 miljoen. Beide transacties worden afgerond in 2008 (meer informatie wordt gegeven onder 33 op pagina 134). Verder hebben we plannen aangekondigd om onze wasmiddelenactiviteiten in Noord-Amerika te verkopen, welk proces in gang is gezet.

In 2007 hebben we minderheidsbelangen aangekocht in groepsmaatschappijen in verschillende landen, waaronder Griekenland en India.

2006

Op 4 september 2006 kondigde Unilever een openbaar bod aan om alle door derden gehouden gewone aandelen van *Elais-Unilever S.A.* te verwerven. *Elais-Unilever S.A.* werd verwerkt als een groepsmaatschappij en is Unilevers belangrijkste voedingsmiddelenbedrijf in Griekenland. Het bod bedroeg € 24,50 per aandeel en was geldig tot 25 oktober 2006. In totaal werden eind 2006 2 234 692 aandelen ingekocht, waardoor het belang van Unilever in *Elais-Unilever S.A.* steeg tot 83,52%. Dit belang werd vergroot tot 99,2% per 31 december 2007.

Op 3 november 2006 hebben we bekendgemaakt de verkoop afgerond te hebben van het merendeel van onze Europese diepvriesactiviteiten aan *Permira Funds* voor een bedrag van € 1,7 miljard. We behaalden een winst op de verkoop van € 1,2 miljard. De activiteiten die zijn verkocht betreffen onder meer de activiteiten in België, Duitsland, Frankrijk, Ierland, Nederland, Oostenrijk, Portugal en het Verenigd Koninkrijk.

In 2006 hebben we diverse andere activiteiten en merken verkocht met een totale omzet van circa € 280 miljoen, waaronder *Mora* in Nederland en België, *Finesse* in Noord-Amerika en *Nihar* in India.

Financieel verslag vervolg

2005

We hebben in 2005 geen significante acquisities gedaan.

Op 11 juli 2005 hebben we de afronding bekendgemaakt van de verkoop van ons bedrijf in luxe parfums, Unilever Cosmetics International (UCI) aan Coty Inc. in de Verenigde Staten. Unilever heeft US\$ 800 miljoen in contanten ontvangen met de mogelijkheid van verdere uitgestelde betalingen, afhankelijk van toekomstige verkopen. Aanvullende betalingen zijn gedaan door Coty Inc. sinds de desinvestering en in 2007 hebben we een vordering verwerkt voor de nog te verwachten toekomstige betalingen.

Verkochte bedrijven in 2005 waren onder meer Stanton Oil in het Verenigd Koninkrijk en Ierland, Dextro in diverse Europese landen, Opal in Peru, Karo en Knax in Mexico, activiteiten op het gebied van spreads en bak- & braadproducten in Australië en Nieuw-Zeeland, Crispa, Mentadent, Marmite, Bovril en Maizena in Zuid-Afrika, activiteiten op het gebied van diepvriespizzas in Oostenrijk, Biopon in Hongarije en theeplantages in India. De totale jaaromzet van deze bedrijven was ongeveer € 200 miljoen.

In maart 2005 heeft Unilever een voorlopige herstructureringsfase uitgevoerd voorafgaand aan de herstructurering van haar Portugese activiteiten in voedingsmiddelen. Vóór de herstructurering hield Unilever Portugal een belang in het voedingsmiddelenbedrijf FIMA/VG – Distribuição de Produtos Alimentares, Lda. (FIMA), een joint venture met Jerónimo Martins Group, naast de in 2000 in volledig eigendom verkregen activiteiten van Bestfoods. Als gevolg van de transactie zijn de twee bedrijven in voedingsmiddelen – FIMA en Unilever Bestfoods Portugal – samengegaan en de aandelen in de joint venture zijn herschikt. Unilever hield 49% van de gezamenlijke activiteiten in voedingsmiddelen en Jerónimo Martins Group 51%.

Dividenden en beurswaarde

Dividenden per aandeel

	Per gewoon aandeel NV van nominaal € 0,16		Per gewoon aandeel PLC van nominaal 3 1/9p	
	€ 2007	€ 2006	pence 2007	pence 2006
Interim-dividend	0,25	0,23	17,00	15,62
Slotdividend	–	0,47	–	32,04
Voorgesteld slotdividend	0,50	–	34,11	–
Eenmalig dividend	–	0,26	–	17,66

De slotdividenden over 2007 dienen te worden goedgekeurd door de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. Indien goedgekeurd brengt dit het totale reguliere dividend op € 0,75 per aandeel NV en 51,11p per aandeel PLC, een stijging van 7% exclusief de aanvullende eenmalige betaling van € 751 miljoen in 2006. In overeenstemming met IFRS wordt er voor dit dividend, dat wordt geschat op € 1 427 miljoen, geen verplichting opgenomen in de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2007. Het in maart 2007 aangekondigde programma voor inkoop van eigen aandelen ter waarde van € 1,5 miljard werd aan het eind van het jaar afgerond. Een nieuw inkoopprogramma van tenminste € 1,5 miljard staat gepland voor 2008.

Unilevers samengevoegde beurswaarde op 31 december 2007 bedroeg € 72,5 miljard (2006: € 60,5 miljard).

Balans

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Goodwill en immateriële vaste activa	16 755	17 206
Overige vaste activa	10 619	10 365
Vlottende activa	9 928	9 501
Kortlopende verplichtingen	(13 559)	(13 884)
	23 743	23 188
Langlopende verplichtingen	10 924	11 516
Eigen vermogen aandeelhouders	12 387	11 230
Minderheidsaandeelhouders	432	442
	23 743	23 188

Goodwill en immateriële vaste activa waren op 31 december 2007 € 0,5 miljard lager dan in 2006. De daling was het gevolg van wisselkoersschommelingen, acquisities en desinvesteringsactiviteiten. Materiële vaste activa waren vergeleken met het voorgaande jaar op hetzelfde niveau. De toename in overige vaste activa van € 0,2 miljard wordt voornamelijk verklaard door de kapitaalinjectie in de internationale Pepsi/Lipton joint venture die met ingang van 1 januari 2008 is uitgebreid en door de verbeterde financieringspositie van onze pensioenfondsen. Deze verbetering is het resultaat van versnelde premiebetalingen en gestegen waarden van beleggingen. Voorraden en handelsvorderingen laten weinig verandering zien vergeleken met het voorgaande jaar.

Kortlopende verplichtingen daalden met € 0,3 miljard vergeleken met 2006. Deze daling is het gevolg van een daling van € 0,3 miljard in kortlopende financiële verplichtingen, een stijging van € 0,2 miljard in handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen en een daling van € 0,2 miljard in kortlopende belastingverplichtingen.

Kortlopende verplichtingen daalden met € 0,6 miljard vergeleken met 2006. Deze daling wordt veroorzaakt door een stijging van € 1,1 miljard in langlopende financiële verplichtingen, gecompenseerd door een daling in pensioenen en soortgelijke verplichtingen van € 1,7 miljard.

De toename van de financiële verplichtingen is het gevolg van de herfinancieringsactiviteiten in 2007, tot op zekere hoogte gecompenseerd door de waardevermindering van de euro ten opzichte van de US dollar aangezien een significant deel van onze financiële verplichtingen in dollars is. De verdeling over verschillende valuta's van de totale financiële verplichtingen was als volgt: 53% in US dollars (2006: 69%), en 32% in euro's (2006: 24%), het restant was verdeeld over een aantal andere valuta's.

De dekkingsgraad van de belangrijkste pensioenregelingen van de Groep is verbeterd sinds eind 2006, vooral als gevolg van versnelde bijdragen aan de regelingen en afgenomen pensioenverplichtingen als gevolg van hogere rekenrentes, rekening houdend met licht hogere inflatie- en levensverwachtingen. De totale nettoverplichting voor alle regelingen bedroeg eind 2007 € 1,1 miljard, een afname ten opzichte van € 3,1 miljard aan het eind van 2006. Regelingen die bij externe fondsen zijn ondergebracht laten nu in totaal een overschot zien van € 1,2 miljard, terwijl niet bij externe fondsen ondergebrachte regelingen een verplichting van € 2,3 miljard laten zien. In 2007 zijn enkele regelingen die voorheen niet waren ondergebracht bij fondsen deels gefinancierd met € 0,3 miljard hetgeen is gerapporteerd als onderdeel van betaalde pensioenbijdragen. Wijzigingen in de pensioenfinancieringspositie van de Groep resulteerde in een vrijval van € 0,5 miljard aan gerelateerde latente belastingvorderingen.

Financieel verslag vervolg

Unilever beheerst rente- en valutakoersrisico's op basis van de nettoschuldpositie. Rekening houdend met de diverse valutaswaps en andere derivaten, bestond Unilevers nettoschuldpositie voor 61% uit US dollars (2006: 81%), 32% uit euro's (2006: 25%) en (18)% – financiële activa – uit ponden (2006: (33)%). Het restant was verdeeld over een groot aantal andere valuta's.

Unilever beschikt over kredietfaciliteiten ter ondersteuning van haar programma's voor verhandelbare promesses en algemene bedrijfsdoeleinden. De niet-gebruikte kredietfaciliteiten die hiervoor per eind 2007 zijn aangegaan, zijn: bilaterale krediet-faciliteiten voor totaal US\$ 3,6 miljard, bilaterale 'lening-commitments' voor totaal US\$ 0,2 miljard en bilaterale 'money market commitments' voor totaal US\$ 1,7 miljard. Meer details over deze faciliteiten worden gegeven onder 17 op pagina 110.

In 2007 werd een obligatielening van € 750 miljoen uitgegeven met een looptijd tot 29 mei 2009, een verlengbare obligatielening van US\$ 500 miljoen met een initiële looptijd tot 11 juli 2008 en een uiteindelijke looptijd tot 11 juni 2012, en een euro-obligatielening met vaste rente van 4,625% ter waarde van € 750 miljoen met een looptijd van vijf jaar. In 2007 loste Unilever onder andere de € 1 miljard obligatielening met een rente van 4,25% en de US\$ 650 miljoen obligatielening met een rente van 5% af.

Het totale eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders is in het jaar gestegen met € 1,2 miljard. De toename vanwege het resultaat in het jaar bedroeg € 3,9 miljard, en wisselkoersen en stijgingen in reële en actuariële waarden voegden € 0,2 miljard toe. In het jaar betaalde dividenden bedroegen in totaal € 2,1 miljard en er was een negatief effect van € 1,1 miljard als gevolg van een toename van ingekochte eigen aandelen uit het programma voor inkoop van eigen aandelen ter waarde van € 1,5 miljard en het effect ter grootte van € (0,4) miljard door de uitoefening van aandelenopties.

Unilever is van oordeel dat haar financieringsmogelijkheden adequaat zijn om vooralsnog aan haar behoefte aan werkkapitaal te voldoen.

Onder de contractuele verplichtingen van Unilever aan het einde van 2007 vallen investeringsverplichtingen, leningen, lease-verplichtingen en overige verplichtingen. Een overzicht van onze contractuele verplichtingen op 31 december 2007 volgt hierna. Meer informatie wordt gegeven onder 10 op pagina 100 en 101, onder 16 op pagina 106 en 107, onder 17 op de pagina's 110 tot en met 114, en onder 25 op pagina 125.

Contractuele verplichtingen op 31 december 2007

	€ miljoen Totaal	€ miljoen Ten hoogste 1 jaar	€ miljoen 1-3 jaar	€ miljoen 3-5 jaar	€ miljoen Meer dan 5 jaar
Langlopende schulden	5 851	632	2 367	792	2 060
Operationele lease-verplichtingen	1 663	363	527	332	441
Inkoopverplichtingen ^(a)	299	234	46	17	2
Financiële lease-verplichtingen	520	82	77	48	313
Overige langlopende verplichtingen	1 454	412	488	404	150

(a) Grondstoffen, verpakkingsmaterialen en eindproducten.

Niet in de balans opgenomen constructies

IFRS-interpretatie SIC 12 schrijft voor dat consolidatie in de geconsolideerde jaarrekening van entiteiten waar we relaties mee hebben, gebaseerd dient te zijn op het relatieve aandeel van de Groep in de economische risico's en voordelen in plaats van alleen aandelenbezit en stemrecht. We beoordelen regelmatig onze contractuele verplichtingen met het oog op het bestaan van mogelijke Special Purpose Entities (SPE's) zoals gedefinieerd onder IFRS-interpretatie SIC 12. De meest recente beoordeling bevestigde dat er geen significante SPE-relaties zijn die nog niet voldoende tot uiting komen in de jaarrekening. Informatie met betrekking tot garanties die zijn afgegeven door de Groep wordt gegeven onder 25 op pagina 125.

Kasstroom

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	3 876	4 511	4 353
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten	(623)	1 155	515
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	(3 009)	(6 572)	(4 821)
Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten	244	(906)	47

Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december 2007 waren € 0,2 miljard hoger dan op 31 december 2006. De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten was met € 3,9 miljard € 0,6 miljard lager dan in 2006 vanwege hogere betalingen ter zake van herstructureringen en gestegen afdrachten van vennootschapsbelasting. Betaalde vennootschapsbelasting was € 0,2 miljard hoger dan in 2006 vanwege verschillen in het moment van afdracht. Bij samenvoeging van de afgelopen twee jaren bevond de daadwerkelijk betaalde belasting zich op een vergelijkbaar niveau als de belastinglast in de winst-en-verlies-rekening. Er was sprake van een verdere kleine verbetering van het werkkapitaal.

De mutatie van € 1,8 miljard van de nettokasstroom gebruikt voor investeringsactiviteiten vergeleken met 2006 wordt verklaard door de afname van desinvesteringen in het jaar en een lichte toename in netto-investeringen. De toename in netto-investeringen kwam geheel voor rekening van Azië Afrika, ter ondersteuning van de groeprioriteit in die regio.

De afname van kasgelden met € 3,6 miljard in financierings-activiteiten vergeleken met 2006 is een gevolg van een daling van de financiële verplichtingen met € 4,6 miljard, gecompenseerd door het effect van de wijzigingen in ingekochte aandelen. De nettomutatie van € 1,1 miljard in ingekochte aandelen weerspiegelt het netto-effect van het programma voor inkoop van eigen aandelen van € 1,5 miljard en de uitoefening van aandelenopties ter grootte van € (0,4) miljard.

Op 31 december 2007 bedroeg de nettoschuldpositie € 8,3 miljard, een stijging van € 0,8 miljard vergeleken met 2006. Deze stijging is het gevolg van het feit dat de kasstroomgeneratie meer dan tenietgedaan werd door dividendbetalingen, inkoop van eigen aandelen en aanvullende pensioenfinanciering. We profiteerden tevens van de waardering van de euro ten opzichte van de US dollar.

Financieel verslag vervolg

Financiering en liquiditeit

Unilever streeft naar een positie in de topeenderde van een referentiegroep met twintig andere internationale producenten van consumptiegoederen voor de Total Shareholder Return, zoals uiteengezet op pagina 35. De financiële strategie van de Groep ondersteunt deze doelstelling en levert de financiële flexibiliteit om aan haar strategische en dagelijkse behoeften te voldoen. De belangrijkste elementen van deze financiële strategie zijn:

- goede toegang tot de financiële markten;
- voldoende flexibiliteit voor tactische acquisities die we voldoen uit onze huidige kasstromen;
- A1/P1-kortetermijnkredietwaardering;
- voldoende weerstand bij economische instabiliteit; en
- optimaal gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet binnen de hierboven genoemde beperkingen.

Om zo flexibel mogelijk te kunnen voorzien in de wisselende financieringsbehoeften heeft Unilever als doelstelling om liquide middelen te centraliseren in de moeder- en groepsfinancieringsmaatschappijen. Werkmaatschappijen worden gefinancierd door in het bedrijf behouden winst, leningen van derden en van moeder- en groepsfinancieringsmaatschappijen, in een combinatie die voor een bepaald land en bedrijf het meest geschikt is. Unilever heeft toegang tot de wereldwijde kapitaalmarkten door een infrastructuur van kortetermijn- (met name euro- en 'US domestic' programma's voor verhandelbare promesses) en langetermijnleningprogramma's (met name een 'Shelf'-registratie in de Verenigde Staten en het 'Debt Issuance Programme' in de euromarkt). Schulden op de internationale markten worden over het algemeen aangegaan op naam van NV, PLC, Unilever Finance International BV of Unilever Capital Corporation. Als schulden niet op naam van NV of PLC worden aangegaan, stellen zij zich doorgaans wel garant voor deze schulden.

Unilever heeft geen negatieve effecten ondervonden van de kredietkwesties die spelen in sommige financiële markten en we zijn in staat gebleken voldoende kapitaal aan te trekken om aan onze behoeften te voldoen.

Treasury

De rol van Unilever Treasury is ervoor te zorgen dat er passende financiering is voor alle waardecreënde investeringen. Tevens verleent Unilevers Treasury financiële diensten om werkmaatschappijen in staat te stellen hun financiële transacties en posities efficiënt, tijdig en tegen lage kosten te beheren.

Unilever Treasury verleent diensten op basis van beleid en plannen die zijn goedgekeurd door de raden van bestuur. Naast het beleid, de richtlijnen en de risicolimieten bestaat er voor alle belangrijke activiteiten een stelsel van bevoegdheden en vinden er uitvoerige onafhankelijke rapportages plaats. De resultaten worden zorgvuldig gevolgd. Daarnaast voert de interne accountantsdienst onderzoek uit.

De belangrijkste door Unilever gebruikte financiële instrumenten zijn kort- en langlopende leningen, geldmiddelen en kasequivalenten en bepaalde eenvoudige derivaten, hoofdzakelijk renteswaps en valutacontracten. De richtlijnen voor de verwerking van afgeleide financiële instrumenten worden uiteengezet onder 1 op pagina 86. Het toepassen van derivaten met een hefboomwerking is niet toegestaan.

Overige relevante informatie staat onder 15, 16 en 17 op de pagina's 105 tot en met 114.

Unilever Treasury heeft te maken met verschillende marktrisico's, waaronder de effecten van wisselkoersschommelingen, rentetarieven en liquiditeit. Meer informatie over het beheersen van deze marktrisico's staat onder 17 op pagina 110.

Beleggingsstrategie pensioenen

De beleggingsstrategie van de Groep voor bij externe fondsen ondergebrachte pensioenregelingen wordt uitgevoerd binnen het kader van de diverse wettelijke voorschriften van de landen waar de regelingen van toepassing zijn. De Groep heeft richtlijnen vastgesteld voor de allocatie van activa naar verschillende categorieën met als doel risicobeheersing en het in stand houden van de juiste balans tussen risico en langetermijnrendementen, om de kosten van de uitkeringen voor de Groep te beperken. Om dit te bereiken, wordt zo divers mogelijk belegd zodat het falen van één belegging geen materieel effect heeft op het algehele niveau van de activa. De pensioenfondsen beleggen het grootste gedeelte van hun activa in aandelen. De Groep meent dat deze het beste langetermijnrendement bieden, gepaard aan een aanvaardbaar risiconiveau. De pensioenfondsen beleggen ook een deel van de activa in onroerend goed, obligaties, 'hedge funds' en liquide middelen. Het merendeel van de activa wordt beheerd door een aantal externe fondsmanagers, terwijl een klein deel binnen het bedrijf wordt beheerd. Unilever heeft een gezamenlijk beleggingsfonds (Univest), waarvan zij van mening is dat dit aan haar pensioenfondsen wereldwijd een eenvoudiger extern beheerd 'investeringsvehicle' kan bieden voor de implementatie van de modellen voor strategische allocatie van hun activa, momenteel voor beleggingen in aandelen en 'hedge funds'. Het doel is een methode te bieden van een hoge kwaliteit en met een goede risicospreiding.

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Met ingang van 1 januari 2008 zijn Unilever en PepsiCo een uitgebreid internationaal samenwerkingsverband aangegaan voor de marketing en distributie van ijshee-producten onder het *Lipton*-merk. De nieuwe overeenkomst voegt 11 landen toe aan de reeds bestaande *Lipton* ijshee-activiteiten van de joint venture – acht in Europa (België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland, Oostenrijk, Portugal en Zwitserland) alsmede Korea, Taiwan en Zuid-Afrika.

Op 5 november 2007 kondigde Unilever de verkoop van Boursin aan Le Groupe Bel voor € 400 miljoen aan. De verkoop werd afgerond op 3 januari 2008.

Op 4 februari 2008 maakten we bekend dat we een overeenkomst hebben gesloten voor de overname van het toonaangevende Russische ijsbedrijf Inmarko, voor een niet nader genoemd bedrag. De overeenkomst is onderhevig aan goedkeuring door de regelgevende autoriteiten en zal naar verwachting in de eerste helft van 2008 worden voltooid.

Op 11 februari 2008 kondigde Unilever een programma voor inkoop van eigen aandelen aan voor ten minste € 1,5 miljard in 2008.

Op 21 februari 2008 introduceerde Unilever een obligatielening bestaande uit twee tranches; i) een obligatielening van CHF 250 miljoen met vaste rente die in vier jaar vervalt, en ii) een obligatielening van CHF 350 miljoen met vaste rente die in zeven jaar vervalt. De uitgifte wordt naar verwachting eind maart 2008 afgerond.

Financieel verslag vervolg

Op 28 februari 2008 heeft Unilever een aantal wijzigingen aangekondigd die van invloed zijn op haar organisatie. Door een verdere uitbreiding van het 'One Unilever'-programma zullen de categorieën Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging en Voedingsmiddelen worden samengevoegd in één categorie-structuur. In lijn met onze bedrijfsstrategie om ons te richten op groei in opkomende markten, zullen de activiteiten in Centraal- en Oost-Europa bestuurd gaan worden binnen een grotere regio die zal bestaan uit Azië, Afrika en Centraal- en Oost-Europa. West-Europa wordt een op zichzelf staande regio.

Gelijktijdig zijn een aantal wijzigingen in het bestuur van Unilever en in het hoogste management aangekondigd. Kees van der Graaf zal terugtreden uit de raden van bestuur van Unilever en zijn functie als President Europa neerleggen in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 14 en 15 mei 2008. Harish Manwani, momenteel President Azië Afrika, zal de nieuwe uitgebreide regio gaan leiden. Doug Baillie zal toetreden tot de Unilever Executive als President West-Europa, na eerder Chief Executive van Hindustan Unilever te zijn geweest. De functies van President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging en President Voedingsmiddelen zullen worden samengevoegd onder leiding van Vindi Banga, momenteel President Voedingsmiddelen, die de functie van Categorie President gaat vervullen.

Kritieke waarderingsgrondslagen

De gepresenteerde jaarrekening voldoet in alle materiële opzichten aan IFRS zoals aanvaard binnen de Europese Unie en aan de wet in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Deze is ook in overeenstemming met IFRS zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board. Bij het opstellen van deze jaarrekening moeten we bepaalde aannames maken en schattingen doen, gebaseerd op beschikbare informatie en ervaringen uit het verleden. Deze aannames en schattingen zijn redelijk en worden voortdurend opnieuw bezien, maar de werkelijke uitkomst en de werkelijke resultaten kunnen daarvan afwijken. Met kritieke waarderingsgrondslagen bedoelen we de grondslagen die het meest van belang zijn voor de weergave van de financiële positie van Unilever en haar bedrijfsresultaat. Sommige van deze waarderingsgrondslagen vereisen van het management lastige, subjectieve en complexe inschattingen, waarvan de belangrijkste zijn:

Goodwill en immateriële vaste activa

Ten minste eenmaal per jaar beoordelen we goodwill en immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur op duurzame waardevermindering. Als er aanwijzingen zijn dat dit nodig is, vinden deze beoordelingen vaker plaats. Ditzelfde principe geldt voor andere activa. Beoordelingen op duurzame waardevermindering worden uitgevoerd door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de realiseerbare waarde (dit is de bedrijfswaarde of de directe opbrengstwaarde al naar gelang welke hoger is). De bedrijfswaarde is een waardering op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De belangrijkste aannames bij het inschatten van deze toekomstige kasstromen zijn langetermijnvooruitzichten voor groei en disconteringsvoet. Deze aannames worden ten minste jaarlijks beoordeeld. Hoewel we deze aannames als passend beschouwen, kunnen wijzigingen daarin de uitkomsten van de beoordelingen beïnvloeden.

De belangrijkste posten voor goodwill en immateriële vaste activa hebben betrekking op de wereldwijde sub-productgroep culinaire producten, dressings en spreads. We hebben de boekwaarde van deze kasstroomgenererende eenheid beoordeeld door de verwachte toekomstige kasstromen te beoordelen op basis van

ervaringen uit het verleden en de verwachte groeiniveaus en marges voor deze productgroep. In 2007 zijn er geen aanzienlijke duurzame waardeverminderingen geconstateerd.

Meer informatie is te vinden onder 9 op pagina 98 en 99.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden geclassificeerd in overeenstemming met het gebruik waarvoor ze zijn aangeschaft. Dit resulteert in de volgende categorieën: tot einde looptijd aangehouden beleggingen, leningen en vorderingen, voor verkoop beschikbare financiële activa en financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Een beschrijving van deze categorieën wordt gegeven onder 1 op pagina 85 en 86.

Afgeleide financiële instrumenten worden verantwoord tegen reële waarden, waarbij mutaties in de reële waarden worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening, tenzij de afgeleide financiële instrumenten dienen als afdekking van toekomstige kasstromen en als zodanig effectief zijn. In dat geval worden deze mutaties direct in het eigen vermogen verwerkt. Op het moment dat de kasstroomafdekking leidt tot het opnemen van een actief of een verplichting, worden de met het derivaat verband houdende winsten of verliezen die in het eigen vermogen zijn verwerkt in aanmerking genomen bij de eerste waardering van het actief of de verplichting. Voor afgedekte transacties die niet leiden tot de opname van een actief of een verplichting, worden de bedragen die in het eigen vermogen zijn verwerkt in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als de afgedekte transactie.

Mutaties in de reële waarde van afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten worden direct in het eigen vermogen verwerkt.

Pensioenen en soortgelijke verplichtingen

Activa en passiva met betrekking tot de regelingen worden tegen reële waarden in de balans opgenomen.

De verwerking van pensioenen vereist een aantal aannames om onze verplichtingen te waarderen en de lasten in de winst-en-verliesrekening te bepalen. Deze cijfers zijn vooral gevoelig voor aannames met betrekking tot disconteringsvoet, inflatie, sterftes en het verwachte langetermijnrendement op beleggingen. Informatie over de gevoeligheid van enkele van deze aannames wordt gegeven onder 20 op pagina 116 en 117.

De volgende tabel toont deze aannames op 31 december 2007 voor Unilevers vier grootste pensioenregelingen (met uitzondering van de sterftes). Meer informatie over gemaakte aannames (en sterftes) wordt gegeven onder 20 op pagina 116 en 117.

	% Verenigd Koninkrijk	% Neder- land	% Verenigde Staten	% Duitsland
Disconteringsvoet	5,8	5,5	5,9	5,5
Inflatie	3,0	1,9	2,3	1,9
Verwachte rendement op lange termijn:				
Aandelen	8,0	8,1	7,8	8,1
Obligaties	5,0	4,7	4,5	4,7
Onroerend goed	6,5	6,6	6,3	6,6
Overige	6,3	4,1	3,7	5,8

Financieel verslag vervolg

Deze aannames worden vastgesteld op basis van marktomstandigheden op de waarderingsdatum. Werkelijke ervaringscijfers kunnen afwijken van deze aannames en het effect van deze verschillen wordt verwerkt in het overzicht van alle verwerkte resultaten.

Demografische aannames zoals sterftekansen zijn vastgesteld op basis van de laatste ontwikkelingen in levensverwachting, ervaringscijfers van onze pensioenfondsen en andere relevante gegevens. De aannames worden waar nodig beoordeeld en bijgesteld als onderdeel van de periodieke actuële waardering van pensioenregelingen. De aannames ten aanzien van sterftekansen voor Unilevers vier grootste pensioenregelingen worden in meer detail gegeven onder 20 op pagina 117.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor onder andere juridische geschillen, betwiste indirecte belastingen, ontslagvergoedingen en herstructurering als er op de balansdatum een juridische of feitelijke verplichting bestaat en een betrouwbare inschatting mogelijk is van de waarschijnlijke uitkomst.

Reclame- en promotiekosten

Uitgaven voor zaken als promotionele activiteiten en advertenties worden ten laste gebracht van de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin ze plaatsvinden. Op elke balansdatum maken we een schatting van de hoogte van de kosten die nog niet gefactureerd zijn, gebaseerd op onze kennis van afnemers, consumenten en promotionele activiteiten.

Latente belastingen

Voor latente belastingen wordt een volledige voorziening getroffen tegen de belastingtarieven die aan het eind van het jaar gelden, tenzij al vaststaat dat deze in de toekomst substantieel gaan wijzigen; zie ook onder 12 op pagina 103. Latente belastingvorderingen worden regelmatig beoordeeld. Als het niet waarschijnlijk is dat ze zullen worden gerealiseerd, houden we daarmee rekening.

Niet binnen GAAP gedefinieerde maatstaven

Bepaalde uiteenzettingen en analyses in dit Jaarverslag en Jaarrekening zijn gebaseerd op maatstaven die niet zijn gedefinieerd binnen algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving (GAAP), zoals IFRS. Wij zijn van mening dat deze informatie samen met vergelijkbare maatstaven volgens GAAP nuttig is voor beleggers, omdat het een basis biedt voor het berekenen van onze resultaten, ons vermogen schuld af te lossen en te investeren in nieuwe initiatieven. Ons management gebruikt deze financiële maatstaven, samen met de best vergelijkbare binnen GAAP gedefinieerde financiële maatstaven, voor het evalueren van onze resultaten en waardecreatie. Niet binnen GAAP gedefinieerde financiële maatstaven zijn niet bedoeld om afzonderlijk of ter vervanging van financiële informatie volgens GAAP beschouwd te worden. Door ons gehanteerde niet binnen GAAP gedefinieerde financiële maatstaven zijn derhalve mogelijk niet vergelijkbaar met soortgelijke aanduidingen die worden gehanteerd door andere ondernemingen.

Definities van de niet binnen GAAP gedefinieerde maatstaven en aansluitingen met binnen GAAP gedefinieerde maatstaven worden gegeven in de volgende secties:

- beschikbare vrije kasstroom;
- rendement op geïnvesteerd vermogen;
- groei van de onderliggende verkopen; en
- nettoschuld.

Als inleiding op de volgende sectie zetten we de 'maatstaven voor waardecreatie op lange termijn' uiteen, om de relevantie van de bovenstaande maatstaven toe te lichten. Aan het eind van deze sectie geven we een korte samenvatting van het effect op Total Shareholder Return (TSR), dat onze belangrijkste maatstaf is.

Maatstaven voor waardecreatie op lange termijn

Unilever streeft ernaar aandeelhouderswaarde te creëren, gemeten als Total Shareholder Return over een driejaars-voortschrijdendgemiddelde ten opzichte van een referentiegroep van 20 andere internationale bedrijven in consumentenproducten.

Unilever is van mening dat de bijdrage van de activiteiten aan het bereiken van deze doelstelling het beste kan worden gemeten en naar beleggers kan worden gecommuniceerd met behulp van de volgende maatstaven:

- de ontwikkeling, op termijn, van de beschikbare vrije kasstroom, die de vertaling van winst naar kasstroom en dus de economische waarde op de lange termijn uitdrukt; en
- de ontwikkeling, op termijn, van het rendement op het geïnvesteerd vermogen, dat het rendement op het vermogen dat wordt geïnvesteerd in de Groep uitdrukt.

Unilever meet en communiceert jaarlijks de voortgang in het bereiken van de doelstellingen aan de hand van deze maatstaven en brengt de beloning van het management in lijn met deze doelstellingen. De beschikbare vrije kasstroom over een periode van drie jaar is opgenomen als prestatiecomponent in Unilevers beloningsregeling voor managers.

Beschikbare vrije kasstroom en rendement op geïnvesteerd vermogen zijn niet binnen GAAP gedefinieerde maatstaven. We hebben hieronder opmerkingen geplaatst omtrent deze maatstaven omdat we aan de hand van deze maatstaven onze ambities communiceren en de voortgang van onze strategische doelstellingen voor waardecreatie op lange termijn meten, en teneinde:

- de transparantie voor beleggers te verbeteren;
- beleggers te ondersteunen bij het beoordelen van de waarde op lange termijn van Unilever;
- ervoor te zorgen dat de maatstaven volledig duidelijk zijn in het licht van hoe Unilever de waardecreatie op lange termijn voor aandeelhouders beoordeelt;
- de gebruikte maatstaven juist te definiëren en de berekeningen te bevestigen;
- de maatstaven aan alle beleggers gelijktijdig kenbaar te maken; en
- de beschikbare vrije kasstroom bekend te maken, aangezien deze mede bepalend is voor de beloning van het management en dus het gedrag van het management.

Financieel verslag vervolg

We zijn van mening dat er, als maatstaven voor beleggers, geen binnen GAAP gedefinieerde maatstaven zijn die direct vergelijkbaar zijn met beschikbare vrije kasstroom en rendement op geïnvesteerd vermogen. In de tabellen op pagina 33 en 34 hebben we er echter voor gekozen als volgt aansluiting te geven: beschikbare vrije kasstroom met kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, evenals met de nettowinst; en het rendement op het geïnvesteerd vermogen met de nettowinst.

Waarschuwing

Unilever waarschuwt dat, hoewel beschikbare vrije kasstroom en rendement op geïnvesteerd vermogen veel gebruikte instrumenten voor beleggingsanalyses zijn, deze termen niet gedefinieerd zijn onder IFRS en dat de definities van deze termen derhalve nauwkeurig moeten worden bekeken en begrepen door beleggers. Beleggers dienen zich ervan bewust te zijn dat hun toepassing in de praktijk kan verschillen en dat deze maatstaven mogelijk niet volledig vergelijkbaar zijn tussen ondernemingen onderling. Unilever wijst er met name op dat:

- de bruikbaarheid van beschikbare vrije kasstroom en rendement op geïnvesteerd vermogen als indicatoren van beleggingswaarde beperkt is, omdat deze maatstaven gebaseerd zijn op historische informatie;
- rendement op geïnvesteerd vermogen en beschikbare vrije kasstroom niet bedoeld zijn ter vervanging van, of als betere maatstaven dan, de maatstaven gedefinieerd binnen GAAP in de financiële overzichten;
- het feit dat rendement op geïnvesteerd vermogen een verhoudingsgetal is, betekent automatisch dat de toepassingsmogelijkheden van deze maatstaf beperkt zijn; daarom gebruikt het management rendement op geïnvesteerd vermogen uitsluitend voor de hierboven besproken doeleinden. De relevantie en toepassing van nettowinst over het jaar (de meest relevante vergelijkbare binnen GAAP gedefinieerde maatstaf) is duidelijk wijder verbreid; en
- de beschikbare vrije kasstroom niet de kasstroom beschikbaar voor dividendbetalingen is, maar de kasstroom gegenereerd door de activiteiten en algemeen beschikbaar is voor de verschaffers van kapitaal, zowel vreemd als eigen vermogen.

Financieel verslag vervolg

Beschikbare vrije kasstroom

Beschikbare vrije kasstroom drukt de gegenereerde bedrijfswinst uit en vertaalt deze naar de kasstroom en dus economische waarde en wordt derhalve binnen Unilever niet gebruikt als maatstaf voor liquiditeit. De mutatie in beschikbare vrije kasstroom wordt door Unilever gebruikt om de voortgang te meten ten opzichte van onze doelstellingen voor waardecreatie op de lange termijn, zoals die aan investeerders zijn bekendgemaakt.

Beschikbare vrije kasstroom is de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep, verminderd met netto-investeringen in vaste activa en verminderd met de lasten in de bedrijfswinst voor pensioenen en beloning op basis van aandelen, verminderd met belastingen (aangepast alsof het een schuldenloze situatie betrof en, in 2006, gecorrigeerd voor het effect op de winst van de verkoop van diepvriesactiviteiten), maar vóór de financiering van pensioenen.

In 2007 bedroeg de beschikbare vrije kasstroom € 3,8 miljard (2006: € 4,2 miljard; 2005: € 4,0 miljard). De aansluiting van de beschikbare vrije kasstroom met de binnen GAAP gedefinieerde maatstaven nettowinst en kasstroom uit bedrijfsactiviteiten is hieronder weergegeven.

De belastinglast die wordt gebruikt voor het bepalen van de beschikbare vrije kasstroom kan ofwel de belastinglast in de winst-en-verliesrekening zijn, ofwel de daadwerkelijk betaalde belastingen. Onze consistent toegepaste definitie gebruikt de belastinglast in de winst-en-verliesrekening, teneinde de invloed van volatiliteit door de verschillende momenten van betaling rond het jaareinde uit te sluiten. Voor 2006 had de op deze basis in de winst-en-verliesrekening verwerkte belastinglast een aanzienlijk effect door het belastingvoordeel van getroffen voorzieningen zonder kasstroom voor preferente aandelen en bepaalde andere posten zonder kasstroom. De beschikbare vrije kasstroom voor 2007 op basis van de daadwerkelijk betaalde belastingen zou € 3,6 miljard hebben bedragen (2006: € 4,5 miljard; 2005: € 3,7 miljard).

Beschikbare vrije kasstroom	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Nettowinst	4 136	5 015	3 975
Belastingen	1 137	1 332	1 301
Aandeel in de nettowinst van joint ventures en geassocieerde maatschappijen en overige inkomsten uit overige vaste activa	(191)	(144)	(55)
Nettofinancieringslasten	252	725	618
Afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen	943	982	1 274
Mutaties in werkkapitaal	27	87	193
Pensioenlasten verwerkt in de bedrijfswinst verminderd met betalingen	(910)	(1 038)	(532)
Mutaties in voorzieningen verminderd met betalingen	145	107	(230)
Eliminatie van winsten uit desinvesteringen	(459)	(1 620)	(789)
Economische kosten van beloning op basis van aandelen, anders dan in geld	118	120	192
Overige aanpassingen	(10)	8	(23)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	5 188	5 574	5 924
Min: Last voor beloning op basis van aandelen	(118)	(120)	(192)
Plus: Pensioenbetalingen verminderd met pensioenlasten verwerkt in de bedrijfswinst	910	1 038	532
Min: Netto-investeringen in vaste activa	(983)	(934)	(813)
Min: Gecorrigeerde belastingen (aangepast alsof het een schuldenloze situatie betrof)	(1 228)	(1 336)	(1 440)
Belasting op winst	(1 137)	(1 332)	(1 301)
Belasting op winst behaald op verkoop van diepvriesactiviteiten	–	159	–
Belasting op nettofinancieringslasten	(91)	(163)	(139)
Beschikbare vrije kasstroom	3 769	4 222	4 011

Financieel verslag vervolg

Rendement op geïnvesteerd vermogen

Rendement op geïnvesteerd vermogen drukt het rendement uit gegenereerd op het in de Groep geïnvesteerde kapitaal. De ontwikkeling van het rendement op geïnvesteerd vermogen wordt door Unilever gebruikt om de voortgang te meten ten opzichte van onze doelstellingen voor waardecreatie op de lange termijn, zoals die aan investeerders zijn bekendgemaakt.

Rendement op geïnvesteerd vermogen is de winst na belasting, maar vóór nettorente op de nettoschuld en duurzame waardevermindering van goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur, beide na belasting, gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen gedurende het jaar. Geïnvesteerd vermogen is de som van materiële en overige vaste activa, software en immateriële vaste activa met een beperkte levensduur plus werkkapitaal, de aanschaffingswaarde van goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur en cumulatieve goodwill die voorheen direct ten laste van de reserves is geboekt.

In 2007 bedroeg het rendement op het geïnvesteerd vermogen 12,7% (2006: 14,6%). De aansluiting van rendement op geïnvesteerd vermogen met de binnen GAAP gedefinieerde maatstaf nettowinst is hieronder weergegeven.

Er vonden geen desinvesteringen van beëindigde bedrijfsactiviteiten plaats in 2007; in 2006 en 2005 bedroeg het effect van dergelijke desinvesteringen respectievelijk € 1,2 miljard en € 0,5 miljard. Het rendement op geïnvesteerd vermogen is gebaseerd op de totale bedrijfswinst, inclusief het resultaat behaald op dergelijke desinvesteringen. Het rendement op geïnvesteerd vermogen exclusief dit effect bedroeg in 2007 12,7% (2006: 11,5%; 2005: 11,3%).

Rendement op geïnvesteerd vermogen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Nettowinst	4 136	5 015	3 975
Plus: Nettorentelast na belastingen	314	365	424
Plus: Duurzame waardeverminderingen na belastingen ^(a)	1	15	245
Winst na belastingen, vóór te betalen rente en duurzame waardevermindering van goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur	4 451	5 395	4 644
Geïnvesteerd vermogen op jaareinde:			
Materiële en overige vaste activa	7 276	7 142	7 333
Software en immateriële vaste activa met een beperkte levensduur	590	608	642
Voorraden	3 894	3 796	4 107
Handels- en overige vorderingen	4 965	4 667	5 185
Handelscrediteuren en overige verplichtingen (ten hoogste één jaar)	(8 545)	(8 513)	(8 782)
Elementen van geïnvesteerd vermogen opgenomen in activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	150	15	200
Goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur (aanschaffingswaarde)	20 029	20 705	21 621
Totaal	28 359	28 420	30 306
Plus: Direct ten laste van de reserves afgeboekte goodwill	6 427	6 427	6 870
Geïnvesteerd vermogen op jaareinde	34 786	34 847	37 176
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen in het jaar	35 122	36 850	37 012
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen	12,7%	14,6%	12,5%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen exclusief winst uit verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten	12,7%	11,5%	11,3%

(a) Exclusief afboekingen van goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur in verband met desinvesteringen.

Financieel verslag vervolg

Groei van de onderliggende verkopen

De groei van de onderliggende verkopen geeft de verandering in omzet uit voortgezette bedrijfsactiviteiten aan tegen constante wisselkoersen, exclusief het effect van acquisities en desinvesteringen. Het is een maatstaf die waardevolle aanvullende informatie verschaft over de onderliggende bedrijfsresultaten. In het bijzonder geeft het de autonome groei van ons bedrijf aan in vergelijking met voorgaande jaren en het wordt intern gebruikt als een belangrijke maatstaf om de verkoopresultaten te meten.

De aansluiting van de groei van de onderliggende verkopen naar de veranderingen van de binnen GAAP gedefinieerde maatstaf omzet, is als volgt:

	2007 ten opzichte van 2006	2006 ten opzichte van 2005
Groei van de onderliggende verkopen (%)	5,5	3,8
Effect van acquisities (%)	0,1	0,1
Effect van desinvesteringen (%)	(0,9)	(0,8)
Effect van wisselkoersen (%)	(3,1)	0,3
Omzetgroei (%)	1,4	3,2

Nettoschuld

De nettoschuld is gedefinieerd als het totaal van financiële verplichtingen, exclusief handelscrediteuren en overige verplichtingen, bankschulden, geldmiddelen en kasequivalenten en financiële activa, exclusief activa die voor verkoop worden aangehouden. Het is een maatstaf die waardevolle aanvullende informatie verschaft over de samengevatte presentatie van de netto financiële schuldpositie van de Groep en het is ook algemeen een veel gebruikte maatstaf. De definitie van de nettoschuld in onze verslaggeving over 2007 is niet veranderd. De terminologie is daarentegen wel aangepast om in overeenstemming te komen met omschrijvingen in de balans.

De aansluiting van de nettoschuld met de binnen GAAP gedefinieerde maatstaf totale financiële verplichtingen is als volgt:

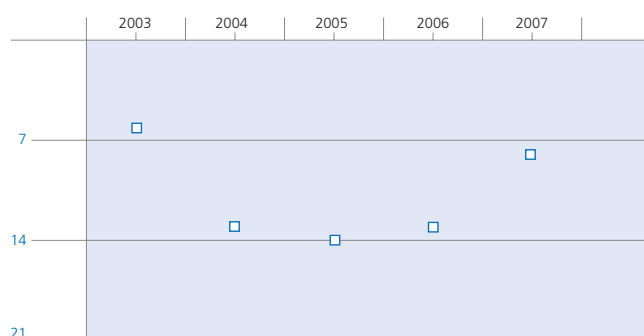
	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Totale financiële verplichtingen	(9 649)	(8 835)
Financiële verplichtingen (ten hoogste één jaar)	(4 166)	(4 458)
Financiële verplichtingen (meer dan één jaar)	(5 483)	(4 377)
Geldmiddelen en kasequivalenten volgens de balans	1 098	1 039
Geldmiddelen en kasequivalenten volgens het kasstroomoverzicht	901	710
Plus: Bankschulden gecorrigeerd in dit bedrag	197	329
Financiële activa	216	273
Nettoschuld	(8 335)	(7 523)

Total Shareholder Return (TSR)

TSR meet het rendement voor de aandeelhouder op basis van zowel de stijging van de aandelenkoers als de waarde van het betaalde dividend (onder de aanname dat dividenden opnieuw worden geïnvesteerd). Unilevers TSR-resultaat wordt vergeleken met een referentiegroep van concurrenten over een drie-jaarsvoortschrijdendgemiddelde. Deze periode is kort genoeg om veranderingen in de positie tijdig aan te geven en lang genoeg om kortetermijnverstoringen te elimineren. Het rendement wordt uitgedrukt in US dollars en is gebaseerd op de aandelenkoersen van NV en PLC in US dollars. We hebben voor de US dollar gekozen om de vergelijking met de bedrijven in onze referentiegroep te vergemakkelijken. Deze valutakeuze heeft wel effect op de absolute TSR, maar beïnvloedt niet de relatieve positie in de ranglijst.

Unilever heeft als TSR-doel te behoren bij de topeenderde van een referentiegroep met 20 andere internationale bedrijven in consumentenproducten over een drie-jaarsvoortschrijdend-gemiddelde. Eind 2006 bekleedden we de 13^e plaats en eind 2007 stonden we op de 8^e plaats. Gedurende 2007 bestond de groep van vergelijkbare bedrijven uit:

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

Unilevers relatieve positie in de TSR-referentiegroep

De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven. Unilevers positie is gebaseerd op haar TSR over een drie-jaarsvoortschrijdendgemiddelde.

Corporate governance

Inleiding

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

De Unilever-groep

Unilever N.V. en Unilever PLC zijn de twee moedermaatschappijen van de Unilever-groep. Samen met de groepsmaatschappijen treden NV en PLC in feite op als één onderneming. Dit wordt mogelijk gemaakt door een aantal overeenkomsten tussen NV en PLC (de constitutionele overeenkomsten, zie pagina 44 en 45) en bijzondere bepalingen in de statuten van NV en PLC. NV en PLC hebben dezelfde bestuurders en passen dezelfde waarderingsgrondslagen toe. Aandeelhouders van beide vennootschappen ontvangen dividenden op geëgaliseerde basis. Voor consolidatiedoelinden vormen NV en PLC en hun dochtermaatschappijen één groep. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening.

NV en PLC zijn overeengekomen samen te werken op alle terreinen en dragen er zorg voor dat alle groepsmaatschappijen dienovereenkomstig handelen. NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers operationele activiteiten worden verricht door groepsmaatschappijen die over de hele wereld zijn gevestigd. Aandelen in groepsmaatschappijen worden gehouden door NV of PLC of, in verschillende verhoudingen, door beide vennootschappen gezamenlijk.

NV werd in 1927 in Nederland opgericht onder de naam Naamlooze Vennootschap Margarine Unie. Haar doelstelling is opgenomen in artikel 2 van de statuten. PLC werd in 1894 in Engeland en Wales opgericht onder de naam Lever Brothers Limited. Haar doelstelling kan worden gevonden in artikel 3 van haar statuten. De beide vennootschappen hebben verschillende aandeelhouders en deze kunnen aandelen van de ene vennootschap niet converteren of omwisselen in aandelen van de andere. NV is genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam en New York. PLC is genoteerd aan de effectenbeurzen van Londen en New York.

Beleidslijnen van Unilever

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

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

In de Gedragscode zijn Unilevers normen en waarden vastgelegd waaraan al onze medewerkers zich moeten houden. Onze Code of Ethics is van toepassing op de hoger leidinggevenden en financiële functionarissen. Deze Code behelst de normen die zijn voorgeschreven door de Securities and Exchange Commission (SEC) in de Verenigde Staten. De Gedragscode-hotline is een vertrouwelijke meldlijn voor medewerkers. Deze biedt hun niet alleen de mogelijkheid anoniem hun bezorgdheid uit te spreken over kwesties op het gebied van financiële rapportage en administratieve aangelegenheden, maar is ook bedoeld om alle vermeende overtredingen van de Gedragscode te behandelen. De Gedragscode, de Code of Ethics en de Share Dealing Code zijn te vinden op onze website www.unilever.com/investorcentre/corpogovernance.

Onze interne risicobeheersings- en controlesystemen worden beschreven op pagina 14 tot en met 16.

Ontwikkelingen op het gebied van corporate governance

Na zijn benoeming tot niet-uitvoerend bestuurder in de jaarlijkse vergaderingen van aandeelhouders in mei 2007 werd Michael Treschow Unilevers eerste onafhankelijke niet-uitvoerend voorzitter, als opvolger van Antony Burgmans die in deze vergaderingen terugtrad als voorzitter.

In september 2007 is er een einde gekomen aan de functie van twee secretarissen van de vennootschap en is de functie van één Group Secretary door de raden van bestuur goedgekeurd en ingevoerd.

De tekst hieronder beschrijft onze corporate governance die wordt gehanteerd binnen Unilever en de veranderingen die in 2008 worden verwacht. Meer informatie over onze corporate governance wordt gegeven in 'The Governance of Unilever'. Dit is een document dat onze interne regelingen van de raden van bestuur bevat. Het is te vinden op www.unilever.com/investorcentre/corpogovernance.

De raden van bestuur

De raden van bestuur van NV en PLC bestaan uit dezelfde bestuurders en hebben dezelfde voorzitter. Dit waarborgt eenheid van bestuur en management, doordat alle aangelegenheden door de raden van bestuur op dezelfde wijze worden behandeld, waardoor op basis van dezelfde feiten tot dezelfde conclusies wordt gekomen (behalve in geval van specifieke lokale omstandigheden).

Corporate governance vervolg

De raden van bestuur zijn 'one-tier'-raden van bestuur, waarvan zowel uitvoerend bestuurders als, in meerderheid, niet-uitvoerend bestuurders deel uitmaken. De raden van bestuur dragen de eindverantwoordelijkheid voor het bestuur, de algemene gang van zaken, het algemeen beleid en de resultaten van de onderneming als geheel. De bestuurders dragen hiervoor een collectieve verantwoordelijkheid, waarbij rekening wordt gehouden met hun functie als uitvoerend bestuurder of niet-uitvoerend bestuurder. De uitvoerend bestuurders zijn daarnaast verantwoordelijk voor de operationele activiteiten, zoals bepaald door de Group Chief Executive.

De leden van de raden van bestuur hebben een aantal verantwoordelijkheden aan zichzelf voorbehouden en hebben andere verantwoordelijkheden gedelegeerd aan de Group Chief Executive en aan bepaalde commissies. Deze commissies rapporteren regelmatig aan de raden van bestuur, die toezicht houden op hun activiteiten. De commissies worden beschreven op pagina 40 en 41. Meer informatie over hoe onze raden van bestuur feitelijk optreden als één raad van bestuur, hoe zij georganiseerd zijn en hoe zij bevoegdheden delegeren, wordt gegeven in 'The Governance of Unilever'. Dit document is te vinden op onze website www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance.

Benoeming van bestuurders

Bestuurders worden benoemd door de aandeelhouders in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. Behalve als zij terugtreden, stellen alle in functie zijnde bestuurders zich ieder jaar herkiesbaar en de aandeelhouders kunnen ieder van hen ontslaan bij gewone meerderheid van stemmen.

Om zeker te stellen dat de raden van bestuur van NV en PLC dezelfde bestuurders hebben, bevatten de statuten van NV en PLC bepalingen die zo zijn ingericht dat dezelfde kandidaten voor benoeming tot bestuurder worden voorgedragen aan de aandeelhouders van zowel NV als PLC. Dit wordt mogelijk gemaakt door een benoemingsprocedure die wordt gevolgd door de raden van bestuur van NV en PLC via Unilevers Benoemingscommissie.

Op basis van de evaluatie van de raden van bestuur, hun commissies en individuele leden, beveelt de Benoemingscommissie de raden van bestuur kandidaten aan voor benoeming in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC. Sinds 2006 kunnen ook aandeelhouders kandidaten voordragen voor benoeming tot bestuurder. Hiertoe moeten zij een voorstel agenderen voor beide vergaderingen conform de lokaal geldende eisen. Om te waarborgen dat de raden van bestuur identiek blijven, dient iedereen die wordt benoemd tot bestuurder van NV ook te worden benoemd tot bestuurder van PLC en vice versa. Wanneer iemand niet wordt benoemd tot bestuurder van beide vennootschappen, kan hij/zij niet plaatsnemen in de raden van bestuur.

De statutaire bepalingen van NV en PLC die de regelingen bevatten voor de benoeming van bestuurders, kunnen niet worden gewijzigd zonder de toestemming, in het geval van NV, van de houders van de speciale aandelen genummerd 1 tot en met 2 400 en, in het geval van PLC, van de houders van het 'deferred' kapitaal van PLC. De speciale aandelen van NV kunnen alleen worden overgedragen aan een of meer andere houders van

dergelijke aandelen. De gezamenlijke houders van zowel de speciale aandelen van NV als het 'deferred' kapitaal van PLC zijn N.V. Elma en United Holdings Limited, door NV en PLC gezamenlijk gehouden dochtermaatschappijen. De raden van bestuur van N.V. Elma en United Holdings Limited bestaan uit de leden van de Benoemingscommissie. De Benoemingscommissie bestaat alleen uit niet-uitvoerend bestuurders.

Vergaderingen van de raden van bestuur

Onze raden van bestuur komen ten minste zeven keer per jaar bijeen om belangrijke concernaangelegenheden te bespreken, zoals:

- goedkeuren van de ondernemingsstrategie;
- goedkeuren van het jaarlijkse concernplan;
- beoordelen van risico's en beheersingsmaatregelen;
- goedkeuren van belangrijke transacties;
- opstellen van het Jaarverslag en de Jaarrekening;
- dividendvoorstellen;
- goedkeuren van aankondigingen van kwartaalresultaten;
- bijeenroepen van vergaderingen van aandeelhouders;
- voordrachten doen voor benoemingen in de raden van bestuur;
- goedkeuren van het beloningsbeleid voor bestuurders; en
- beoordelen van het functioneren van de raden van bestuur en hun commissies.

Het volgende overzicht toont de aanwezigheid van bestuurders tijdens vergaderingen van de raden van bestuur in het jaar 2007. Indien bestuurders een vergadering niet kunnen bijwonen, dan hebben ze de mogelijkheid agendapunten of bestuursstukken van tevoren met de voorzitter te bespreken:

Naam	Aanwezigheid ^(a)
Antony Burgmans (voorzitter tot 16 mei 2007)	3 van 3
Michael Treschow (voorzitter vanaf 16 mei 2007)	5 van 5
Patrick Cescau	8 van 8
Kees van der Graaf	7 van 8
Ralph Kugler	7 van 8
Rudy Markham (tot 16 mei 2007)	3 van 3
Genevieve Berger (vanaf 16 mei 2007)	5 van 5
Leon Brittan	7 van 8
Lynda Chalker (tot 16 mei 2007)	2 van 3
Wim Dik	8 van 8
Charles Golden	8 van 8
Byron Grote	8 van 8
Narayana Murthy (vanaf 16 mei 2007)	4 van 5
Hixonia Nyasulu (vanaf 16 mei 2007)	5 van 5
David Simon	8 van 8
Jean-Cyril Spinetta (tot 14 september 2007)	1 van 6
Kees Storm	7 van 8
Jeroen van der Veer	6 van 8

(a) Aanwezigheid wordt uitgedrukt als het aantal vergaderingen dat men heeft bijgewoond ten opzichte van het aantal vergaderingen dat men had kunnen bijwonen.

Vergaderingen van de raden van bestuur worden normaal gesproken gehouden in Rotterdam of Londen, waarbij minimaal een keer per jaar een vergadering wordt gehouden op een andere locatie. De voorzitter wordt bijgestaan door de Group Secretary, die ervoor zorgt dat de leden van de raden van bestuur alle benodigde informatie ontvangen die zij voor hun beraadslagingen nodig hebben. De voorzitter en de Group Secretary betrekken de Senior Independent Director (zie pagina 39) bij de voorbereidingen van vergaderingen van de raden van bestuur.

Corporate governance vervolg

Introductie en training bestuurders

Na benoeming ontvangen de leden van de raden van bestuur een uitgebreid Handboek voor Bestuurders en worden zij uitvoerig geïnformeerd over hun verantwoordelijkheden en onze activiteiten. In vergaderingen van de raden van bestuur wordt regelmatig aandacht besteed aan recente ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en relaties met beleggers en analisten. De bestuurders wordt voortdurende educatie geboden door middel van bedrijfsbezoeken, presentaties, circulaire, trainingen en het agenderen van onderwerpen voor bestuurs- of commissievergaderingen over onder andere Unilevers activiteiten, corporate governance, ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en relaties met beleggers en analisten. In het bijzonder kregen de raden van bestuur in 2007 een presentatie van onze externe juridische adviseurs over de nieuwe taken van bestuurders krachtens de Companies Act 2006, die op 1 oktober 2007 in het Verenigd Koninkrijk van kracht is geworden. In 2007 werd één vergadering van de raden van bestuur gehouden in Durban, Zuid-Afrika, waarbij ook een bezoek werd gebracht aan onze fabrieken, bepaalde verkoop-punten en liefdadigheidsinstellingen die door Unilever in Zuid-Afrika worden ondersteund.

Evaluatie raden van bestuur

Het evaluatieproces van onze raden van bestuur bestaat uit een driejarige cyclus waarbij een onafhankelijke derde partij eens per drie jaar het functioneren evalueert en het functioneren in elk van de tussenliggende jaren intern wordt geëvalueerd. De interne evaluaties zijn gebaseerd op de evaluatiewijze van de onafhankelijke derde partij. In 2006 vond de laatste onafhankelijke evaluatie plaats. In 2007 voerde onze voorzitter, samen met de Senior Independent Director, het interne evaluatieproces uit. Een uitgebreide vragenlijst voor alle bestuursleden maakte onderdeel uit van het evaluatieproces. Daarnaast beoordeelde de voorzitter het functioneren van de individuele bestuurders, onder andere aan de hand van een gesprek met elke bestuurder. Een vergelijkbare procedure met betrekking tot het functioneren van de voorzitter werd uitgevoerd door de Senior Independent Director, na overleg met de leden van de raden van bestuur.

Commissies van de raden van bestuur evalueren hun eigen functioneren onder toezicht van hun respectieve voorzitters, waarbij rekening wordt gehouden met de gezichtspunten van de respectieve commissieleden. De uitkomsten van de evaluaties werden besproken door de raden van bestuur.

Ondersteuning raden van bestuur

De Group Secretary van Unilever is beschikbaar om alle bestuurders van advies te dienen en zorgt ervoor dat de procedures van de raden van bestuur worden nageleefd. De Group Secretary wordt door de raden van bestuur benoemd en eventueel ontslagen.

Er is een procedure die bestuurders in staat stelt, als zij dit wensen, voor rekening van Unilever onafhankelijk professioneel advies in te winnen.

Wijzigingen in de raden van bestuur

De huidige bestuurders en hun biografieën staan op pagina 51. Alle huidige uitvoerend bestuurders waren geheel 2007 in functie.

Leon Brittan, Wim Dik, Charles Golden, Byron Grote, David Simon, Jean-Cyril Spinetta, Kees Storm en Jeroen van der Veer werden herbenoemd als niet-uitvoerend bestuurders van NV en PLC in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. Daarnaast werden Genevieve Berger, Narayana Murthy en Hixonia Nyasulu benoemd tot niet-uitvoerend bestuurders en werd Michael Treschow benoemd als onze eerste onafhankelijke niet-uitvoerend voorzitter. Michael Treschow werd in 2007 benoemd tot lid van de Benoemingscommissie en, na een wijziging in de Combined Code in het Verenigd Koninkrijk over Corporate governance, tot lid van de Remuneratiecommissie in februari 2008.

In 2007 werden Genevieve Berger, Narayana Murthy en Hixonia Nyasulu lid van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie.

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

In de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2008 zullen alle uitvoerend bestuurders en de niet-uitvoerend bestuurders worden voorgedragen voor herbenoeming, behalve Kees van der Graaf en Ralph Kugler die in de vergadering zullen terugtreden. Daarnaast zal Jim Lawrence worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2008, volgend op zijn benoeming als Chief Financial Officer in september 2007. De biografie van Jim Lawrence is opgenomen in de aankondigingen van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders 2008 en op onze website www.unilever.com/ourcompany/investorcentre.

Voorzitter en Group Chief Executive

Unilever heeft zowel een onafhankelijke niet-uitvoerend voorzitter als een Group Chief Executive. Er is een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheden van beide functies. De voorzitter is primair verantwoordelijk voor het leiden van de raden van bestuur, hun functioneren en het bepalen van hun agenda. Hij is er tevens verantwoordelijk voor dat de raden van bestuur op tijd beschikken over accurate en duidelijke informatie.

De Group Chief Executive is, zoals nader omschreven in de statuten van NV en PLC en 'The Governance of Unilever', belast met het dagelijks bestuur van Unilever. De Group Chief Executive is bevoegd te bepalen welke taken met betrekking tot de dagelijkse bedrijfsvoering van de vennootschappen en hun groepsmaatschappijen onder zijn verantwoordelijkheid worden uitgeoefend door een of meer uitvoerend bestuurders of door een of meer andere personen. Dit vormt de basis voor het Unilever Executive team (UEX), dat wordt voorgezeten door en rapporteert aan de Group Chief Executive. De biografieën van de UEX-leden staan op pagina 52. Voor onze bedrijfsstructuur verwijzen we naar pagina 8.

Corporate governance vervolg

Uitvoerend bestuurders

Alle uitvoerend bestuurders zijn lid van de UEx: Patrick Cescau, Kees van der Graaf en Ralph Kugler. Kees van der Graaf en Ralph Kugler zullen beiden aftreden in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2008. Jim Lawrence zal worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2008. Hij is als Chief Financial Officer momenteel lid van de UEx.

De uitvoerend bestuurders zijn voltijds in dienst van Unilever. Informatie over hun beloning is te vinden in het verslag van de Remuneratiecommissie en op onze website.

De Remuneratiecommissie is van mening dat het recht van de uitvoerend bestuurders op de zekerheid van een opzegtermijn van twaalf maanden in overeenstemming is met wat gebruikelijk is bij veel vergelijkbare ondernemingen en met het recht van andere senior managers binnen Unilever. Het is ons beleid de ontslagpremie voor bestuurders niet hoger te laten zijn dan één jaar-salaris, behalve als de raden van bestuur, op voorstel van de Remuneratiecommissie, dit gezien de omstandigheden onredelijk vinden, of als dit door de wet wordt bepaald.

De uitvoerend bestuurders stellen zich ieder jaar herkiesbaar in de algemene vergaderingen van aandeelhouders. Pas na zorgvuldige overweging stelt de Benoemingscommissie een voordracht voor herbenoeming op.

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

Wij geven geen persoonlijke leningen of garanties aan onze uitvoerend bestuurders.

Er bestaan geen familiebanden tussen onze uitvoerend bestuurders, ander senior management en niet-uitvoerend bestuurders. Geen van onze uitvoerend bestuurders wordt gekozen of benoemd tot bestuurder als gevolg van een bijzondere regeling of afspraak.

Externe benoemingen

Unilever erkent het voordeel, zowel voor de persoon als de Groep, van het vervullen van bestuursfuncties bij andere ondernemingen buiten de Unilever-groep door Unilever-bestuurders, waardoor hun ervaring en kennis vergroot wordt. Het aantal externe bestuursfuncties bij beursgenoteerde ondernemingen is over het algemeen beperkt tot één externe functie per persoon. Indien het gaat om beursgenoteerde ondernemingen is goedkeuring van de voorzitter vereist. Externe bestuursfuncties mogen geen buitensporige verplichtingen of verstrengeling van belangen met zich meebrengen. Bestuurders van Unilever dienen te allen tijde te waarborgen dat hun verplichtingen tegenover Unilever boven enige externe bestuursfunctie gaan. Vanaf 2008 mogen personen de vergoedingen die worden betaald voor een externe bestuursfunctie houden. Dit geeft aan dat externe functies de exclusieve verantwoordelijkheid van de persoon zelf zijn en dat Unilever hiervoor geen verantwoordelijkheid neemt. De biografieën van uitvoerend bestuurders staan op pagina 51.

Niet-uitvoerend bestuurders

De niet-uitvoerend bestuurders zijn medeverantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken van de raden van bestuur, waarbij rekening wordt gehouden met hun specifieke verantwoordelijkheden, die in de kern toezichthoudend van aard zijn. In het bijzonder vormen zij de belangrijkste externe inbreng in Unilevers bestuur en zij zorgen voor een sterk onafhankelijk element. Hun biografieën staan op pagina 51.

Taken en verantwoordelijkheden

De belangrijkste taken en verantwoordelijkheden van de niet-uitvoerend bestuurders zijn:

- toezicht houden op en advies geven aan de Group Chief Executive;
- ontwikkelen van de strategie samen met de Group Chief Executive;
- toezicht houden op de resultaten;
- toezicht houden op beheersingsmaatregelen;
- zorgdragen voor het rapporteren over de resultaten;
- beloning van de uitvoerend bestuurders en planning van hun opvolging; en
- toezicht houden op corporate governance en naleving van regelgeving.

Onze niet-uitvoerend bestuurders worden gekozen op grond van hun brede en relevante ervaring, hun internationale oriëntatie en hun onafhankelijkheid. Zij vormen de Auditcommissie, de Benoemingscommissie, de Remuneratiecommissie en in meerderheid de Corporate Responsibility & Reputation Commissie. De leden van deze commissies van de raden van bestuur en hun taken zijn vermeld op pagina 40 en 41. Het profiel dat de raden van bestuur hebben vastgesteld voor de niet-uitvoerend bestuurders en hun rooster van aftreden staat op onze website www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance.

Vergaderingen

De niet-uitvoerend bestuurders komen zonder de uitvoerend bestuurders bijeen onder voorzitterschap van de heer Treschow. In 2007 kwamen ze driemaal bijeen als groep. Daarnaast komen de niet-uitvoerend bestuurders (inclusief de voorzitter) gewoonlijk vóór elke vergadering van de raden van bestuur bijeen met de Group Chief Executive en de Group Secretary.

Senior Independent Director

Onze niet-uitvoerend bestuurders hebben David Simon benoemd tot Senior Independent Director. Hij treedt op als hun woordvoerder. De Senior Independent Director wordt door de voorzitter geraadpleegd over de agenda en afspraken van de bestuursvergaderingen. In voorkomende gevallen is hij tevens aanspreekpunt voor aandeelhouders en andere belanghebbenden.

Benoemingstermijn

Onze niet-uitvoerend bestuurders stellen zich jaarlijks herkiesbaar. Hun voordracht voor herbenoeming is afhankelijk van aanhoudend goed functioneren, hetgeen wordt beoordeeld door de raden van bestuur op basis van de aanbevelingen van de Benoemingscommissie. Pas na zorgvuldige overweging stelt de Benoemingscommissie een voordracht voor herbenoeming op. Niet-uitvoerend bestuurders blijven gewoonlijk maximaal negen jaar in functie.

Corporate governance vervolg

Beloning

De beloning van niet-uitvoerend bestuurders wordt bepaald door de raden van bestuur, met inachtneming van het maximum dat door de aandeelhouders is vastgesteld in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. Deze beloning is vermeld op pagina 67. Meer informatie over de dienstbetrekking van niet-uitvoerend bestuurders is te vinden op de Unilever-website.

Overige benoemingen

Niet-uitvoerend bestuurders mogen zitting hebben in het bestuur van andere ondernemingen, op voorwaarde dat geen sprake is van tegenstrijdige belangen of beperking van hun vermogen om hun taken voor Unilever te vervullen.

Onafhankelijkheid

Met het oog op de taken van de niet-uitvoerend bestuurders, die in de kern toezichthoudend van aard zijn, en aangezien zij de belangrijkste commissies van de raden van bestuur vormen, is het belangrijk dat onze niet-uitvoerend bestuurders onafhankelijk zijn.

Onze definitie van 'onafhankelijkheid' voor niet-uitvoerend bestuurders wordt uiteengezet in 'The Governance of Unilever'. Deze definitie is afgeleid van de definities die worden toegepast in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Onze huidige niet-uitvoerend bestuurders worden beschouwd als onafhankelijk van Unilever. Onze raden van bestuur zijn tot deze conclusie gekomen na een grondig onderzoek naar alle relevante betrekkingen van de niet-uitvoerend bestuurders en de aan hen gerelateerde of verbonden personen.

Er bestaan betrekkingen, zoals het uitoefenen van de functie van niet-uitvoerend bestuurder, tussen verschillende van onze niet-uitvoerend bestuurders en ondernemingen die diensten leveren aan Unilever op het gebied van bankzaken, verzekeringen en financieel advies. De raden van bestuur hebben in ieder individueel geval gekeken naar het aantal andere ondernemingen dat dezelfde diensten aan Unilever levert of zou kunnen leveren, het belang voor die ondernemingen van de door hen aan Unilever geleverde diensten, de functie van de niet-uitvoerend bestuurders binnen die ondernemingen en het belang van die functie voor onze niet-uitvoerend bestuurders.

De raden van bestuur zijn tot de conclusie gekomen dat geen van deze betrekkingen de onafhankelijkheid van de betrokken niet-uitvoerend bestuurders in de weg staat. De raden van bestuur hebben zich er bijvoorbeeld van vergewist dat Leon Brittan in de positie die hij bij UBS Investment Bank en UBS Securities Company Limited bekleedt op geen enkele wijze betrokken is bij de relatie van Unilever met die bank als effectenmakelaar. De raden van bestuur zijn ook van mening dat het feit dat David Simon senior adviseur is bij Morgan Stanley International niet van materieel belang is. De raden van bestuur hebben zich ervan vergewist dat de diensten die worden verleend aan Unilever Zuid-Afrika door Paton Tupper Associates (Pty) Limited waarvan Hixonia Nyasulu bestuurder en 12,5%-aandeelhouder is, en Barloworld Limited waarvan ze bestuurder is niet materieel zijn.

Geen van onze niet-uitvoerend bestuurders wordt gekozen of benoemd als gevolg van een bijzondere regeling of afspraak.

Commissies

Commissies van de raden van bestuur

De raden van bestuur hebben commissies ingesteld die hieronder beschreven zijn. Al deze commissies zijn formeel ingesteld bij besluit van de raden van bestuur en hebben een zorgvuldig afgebakende taakopdracht. De commissies bestaan volledig uit niet-uitvoerend bestuurders, met uitzondering van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie, die momenteel ook een uitvoerend bestuurder als lid heeft. Zij rapporteren regelmatig aan de raden van bestuur. Voor alle commissies geldt dat indien bestuurders een vergadering niet kunnen bijwonen, ze de mogelijkheid krijgen agendapunten of bestuursstukken van tevoren met de voorzitter van de Commissie te bespreken. Alle commissies krijgen beschikking over voldoende middelen om hun taken te vervullen. De reglementen van elke commissie zijn te vinden op onze website.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat volledig uit onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders met een minimum vereist aantal van drie. Zij wordt voorgezeten door Kees Storm; de andere leden zijn Wim Dik, Charles Golden en Byron Grote. De raden van bestuur hebben zich ervan vergewist dat alle huidige en toekomstige leden van deze Commissie competent zijn in financiële aangelegenheden en recente en relevante ervaring hebben. Zij hebben vastgesteld dat in de zin van de Sarbanes-Oxley-wet van 2002 in de Verenigde Staten Kees Storm de financieel expert van de Auditcommissie is. Op uitnodiging nemen de Chief Financial Officer, de Chief Legal Officer, de Group Controller, de Chief Auditor en onze externe accountants deel aan de vergaderingen van de Commissie.

De Auditcommissie assisteert de raden van bestuur bij het vervullen van hun verantwoordelijkheden voor het toezicht op de juistheid van Unilevers financiële verslaggeving, de risicobeheersing en de interne beheersingssystemen, de naleving van wet- en regelgeving, de dienstverlening en de onafhankelijkheid van de externe accountants en hun kwalificaties, alsmede het functioneren van de interne accountantsdienst. De Commissie is, behoudens toepassing van lokale wetgeving met betrekking tot goedkeuring door aandeelhouders, direct verantwoordelijk voor de benoeming en beloning van, en het toezicht op, de externe accountants.

De Auditcommissie voldoet volledig aan de regels voor auditcommissies die gelden in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Commissie zijn volledig in lijn met alle vereisten in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. De Auditcommissie ontvangt de benodigde informatie voor het uitvoeren van haar taken van de Chief Auditor, de Chief Financial Officer en de Group Controller. Zowel de Chief Auditor als de externe accountants hebben onafhankelijk van andere bestuurders rechtstreeks toegang tot de Auditcommissie.

Corporate governance vervolg

De volgende tabel toont de aanwezigheid van bestuurders tijdens vergaderingen van de Auditcommissie in het jaar 2007:

Naam	Aanwezigheid ^(a)
Kees Storm (voorzitter)	6 van 7
Wim Dik	7 van 7
Charles Golden	7 van 7
Byron Grote	7 van 7

(a) Aanwezigheid wordt uitgedrukt als het aantal vergaderingen dat men heeft bijgewoond ten opzichte van het aantal vergaderingen dat men had kunnen bijwonen.

Zie pagina 70 en 71 voor het verslag van de Auditcommissie aan de aandeelhouders.

Benoemingscommissie

Onze Benoemingscommissie bestaat uit ten minste drie onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders. De Commissie wordt voorgezeten door David Simon; de andere leden zijn Michael Treschow en Jeroen van der Veer. Jean-Cyril Spinetta is afgetreden uit de Commissie na zijn terugtreding als niet-uitvoerend bestuurder in september 2007. De Commissie beveelt bij de raden van bestuur kandidaten aan voor de functie van bestuurder. Ze draagt ook verantwoordelijkheid voor het plannen van opvolging en ziet toe op corporate governance. De Commissie ontvangt informatie van de Group Secretary.

Het volgende overzicht toont de aanwezigheid van bestuurders tijdens vergaderingen van de Benoemingscommissie in het jaar 2007:

Naam	Aanwezigheid ^(a)
David Simon (voorzitter)	6 van 6
Antony Burgmans (tot 16 mei 2007)	3 van 3
Jean-Cyril Spinetta (tot 14 september 2007)	3 van 4
Michael Treschow (vanaf 27 juni 2007)	3 van 3
Jeroen van der Veer	6 van 6

(a) Aanwezigheid wordt uitgedrukt als het aantal vergaderingen dat men heeft bijgewoond ten opzichte van het aantal vergaderingen dat men had kunnen bijwonen.

Zie pagina 53 en 54 voor het verslag van de Benoemingscommissie aan de aandeelhouders.

Remuneratiecommissie

Op 31 december 2007 bestond onze Remuneratiecommissie uit twee onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders, omdat Jean-Cyril Spinetta de Commissie heeft verlaten nadat hij in september 2007 als niet-uitvoerend bestuurder was teruggetreden. De Commissie wordt voorgezeten door David Simon; het andere lid is Jeroen van der Veer. Michael Treschow is in februari 2008 benoemd als aanvullend lid van de Commissie.

De Commissie houdt toezicht op de beloning van bestuurders en is verantwoordelijk voor de beloningsregelingen op basis van aandelen. Zij stelt, binnen de door onze aandeelhouders vastgestelde grenzen, de specifieke beloningsregeling vast voor iedere uitvoerend bestuurder, de beloningsschalen en de vergoedingen voor niet-uitvoerend bestuurders en de beloning voor de bestuurslaag direct onder de raden van bestuur. De Commissie wordt geadviseerd door de Group Secretary met betrekking tot onderwerpen op het gebied van corporate governance.

Het volgende overzicht toont de aanwezigheid van bestuurders tijdens vergaderingen van de Remuneratiecommissie in het jaar 2007:

Naam	Aanwezigheid ^(a)
David Simon (voorzitter)	5 van 5
Jean-Cyril Spinetta (tot 14 september 2007)	1 van 3
Jeroen van der Veer	5 van 5

(a) Aanwezigheid wordt uitgedrukt als het aantal vergaderingen dat men heeft bijgewoond ten opzichte van het aantal vergaderingen dat men had kunnen bijwonen.

Het gedetailleerde verslag van de Remuneratiecommissie aan de aandeelhouders over de beloning van bestuurders is opgenomen op de pagina's 55 tot en met 69.

Corporate Responsibility & Reputation Commissie

De Corporate Responsibility & Reputation Commissie bestaat momenteel uit vier niet-uitvoerend bestuurders en één uitvoerend bestuurder. Ze wordt voorgezeten door Leon Brittan en de andere leden zijn Genevieve Berger, Narayana Murthy, Hixonia Nyasulu en Ralph Kugler. De Commissie is verantwoordelijk voor het toezicht op Unilevers gedrag met betrekking tot haar bedrijfs- en maatschappelijke verplichtingen en haar reputatie als maatschappelijk verantwoordelijke onderneming.

Het volgende overzicht toont de aanwezigheid van bestuurders tijdens vergaderingen van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie in het jaar 2007:

Naam	Aanwezigheid ^(a)
Leon Brittan (voorzitter vanaf 16 mei 2007)	3 van 4
Lynda Chalker (voorzitter tot 16 mei 2007)	2 van 2
Genevieve Berger (vanaf 16 mei 2007)	2 van 2
Antony Burgmans (tot 16 mei 2007)	0 van 2
Wim Dik (tot 13 september 2007)	2 van 3
Ralph Kugler	4 van 4
Narayana Murthy (vanaf 16 mei 2007)	2 van 2
Hixonia Nyasulu (vanaf 16 mei 2007)	2 van 2

(a) Aanwezigheid wordt uitgedrukt als het aantal vergaderingen dat men heeft bijgewoond ten opzichte van het aantal vergaderingen dat men had kunnen bijwonen.

Het verslag van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie aan de aandeelhouders is opgenomen op pagina 72 en 73.

Commissies voor routinezaken

Er worden naar behoefte ook commissies ingesteld om routinezaken af te handelen. Zij bestaan uit twee bestuurders en bepaalde senior managers en officers. Deze commissies regelen of implementeren bepaalde aangelegenheden waarvoor zij van de raden van bestuur of de Group Chief Executive mandaat hebben gekregen. De Group Secretary is verantwoordelijk voor de activiteiten van deze commissies.

Disclosures Commissie

De raden van bestuur hebben een Disclosures Commissie ingesteld, die de raden van bestuur helpt ervoor te zorgen dat financiële en andere informatie die openbaar moet worden gemaakt ook tijdig wordt gepubliceerd en dat de gepubliceerde informatie volledig en accuraat is. De Commissie bestaat uit de Group Controller, de Group Secretary, de Chief Legal Officer en de Group Treasurer.

Corporate governance vervolg

Bestuurdersaangelegenheden**Diverse formele aangelegenheden**

De bevoegdheid van de raad van bestuur van NV om namens NV leningen af te sluiten, wordt niet beperkt door de statuten van NV. De raad van bestuur van PLC is bevoegd namens PLC leningen af te sluiten tot driemaal het gecorrigeerd eigen vermogen van PLC, zoals gedefinieerd in de statuten, zonder dat daartoe in een voorafgaand gewoon besluit van de aandeelhouders toestemming is vereist (waarbij uitzonderingen wel een gewoon besluit vereisen).

De statuten van NV en PLC schrijven niet voor dat bestuurders van NV en PLC verplicht zijn aandelen in NV of PLC te houden. Echter, de beloningsregelingen die van toepassing zijn op onze uitvoerend bestuurders verplichten hen een persoonlijk aandelenpakket in Unilever op te bouwen en te behouden ter waarde van ten minste 150% van hun basisjaarsalaris.

Vrijwaring

Artikel 19 van de statuten van NV bevat een bepaling over vrijwaring van bestuurders alsmede de voorwaarden die daarop van toepassing zijn. De bevoegdheid bestuurders te vrijwaren is opgenomen in de statuten van PLC. Alle bestuurders van PLC hebben een vrijwaring ontvangen. Er is een passende aansprakelijkheidsverzekering afgesloten voor alle bestuurders van Unilever.

Tegenstrijdige belangen

Wij hechten bijzonder aan het vermijden van tegenstrijdige belangen tussen NV en PLC enerzijds en hun bestuurders anderzijds. De raden van bestuur zijn ervoor verantwoordelijk dat er regels zijn ter vermindering van tegenstrijdige belangen van bestuurders. Onder tegenstrijdige belangen worden niet verstaan transacties en andere handelingen tussen vennootschappen die behoren tot de Unilever-groep.

Informatie voor aandeelhouders**Betrekkingen met aandeelhouders en andere beleggers**

Wij vinden het belangrijk een toelichting te geven aan beleggers op de ontwikkelingen in onze onderneming en haar financiële resultaten en tegelijkertijd inzicht te hebben in hun doelstellingen.

De Chief Financial Officer is de eerstverantwoordelijke voor de relaties met beleggers, maar ook de Group Chief Executive is hierbij actief betrokken. Zij worden ondersteund door de afdeling Investor Relations, die presentaties organiseert voor analisten en beleggers. Dergelijke presentaties worden doorgaans beschikbaar gesteld op onze website. De kwartaalcijfers worden toegelicht via teleconferenties die toegankelijk zijn via de telefoon of onze website. Meer informatie is te vinden op onze website www.unilever.com/investorcentre.

De raden van bestuur worden regelmatig geïnformeerd over reacties op de bekendmaking van de kwartaalresultaten. Zij, of de desbetreffende commissie van de raden van bestuur, worden ingelicht over alle zaken die door aandeelhouders aan de orde zijn gesteld en die relevant zijn voor hun verantwoordelijkheden.

Onze aandeelhouders kunnen onderwerpen bespreken met de relevante uitvoerend bestuurder of de voorzitter, hetgeen ook gebeurt. Desgewenst kunnen aandeelhouders zich wenden tot een niet-uitvoerend bestuurder of de Senior Independent Director.

Zowel NV als PLC communiceren met hun eigen aandeelhouders via de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders en beantwoorden tevens de vragen die aandeelhouders gedurende het jaar stellen. Wij houden rekening met de opvattingen van onze aandeelhouders en wij kunnen, in overeenstemming met alle toepasselijke wet- en regelgeving, hen op een passende wijze raadplegen voordat belangrijke nieuwe voorstellen aan onze jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders worden voorgelegd.

Algemene vergaderingen van aandeelhouders

De onderwerpen die aan de orde komen in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders zijn opgenomen in de respectieve aankondigingen van de vergadering van NV en PLC. Specifieke voorbeelden zijn de benoeming van bestuurders, het vaststellen/goedkeuren van het slotdividend, de benoeming van de externe accountants, het goedkeuren van statutenwijzigingen, het machtigen van de raden van bestuur tot uitgifte en inkoop van aandelen en tot het beperken van het voorkeursrecht van aandeelhouders.

In de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders wordt een volledig verslag gegeven van de gang van zaken in het afgelopen jaar en worden actuele onderwerpen besproken. Aandeelhouders worden gestimuleerd de vergaderingen bij te wonen en vragen te stellen. Het stellen en beantwoorden van vragen is een belangrijk onderdeel van de vergaderingen.

Algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC worden gehouden op door de raden van bestuur te bepalen plaatsen en data. Vergaderingen van NV worden gehouden in Rotterdam en die van PLC in Londen, op opeenvolgende dagen. De aankondigingen van de vergaderingen worden in het algemeen meer dan dertig dagen voor de vergaderingen bekendgemaakt. De aankondigingen bevatten nadere bijzonderheden over toegang tot de vergadering en het stemmen bij volmacht.

Wij nodigen onze externe accountants uit de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders bij te wonen en zij kunnen daarin het woord voeren.

Electronische communicatie

Unilever zet zich in om effectievere manieren te vinden voor de communicatie met aandeelhouders rond de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. Elektronische communicatie wordt voor aandeelhouders steeds belangrijker, enerzijds om direct toegang te krijgen tot aandeelhoudersinformatie en verslagen, anderzijds voor het uitoefenen van het stemrecht.

NV was medeoprichtster van het Communicatiekanaal Aandeelhouders. Aandeelhouders van NV die deelnemen aan het Communicatiekanaal Aandeelhouders kunnen elektronisch een gevolmachtigde benoemen die namens hen kan stemmen in de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. Aandeelhouders NV die willen deelnemen aan dit communicatiekanaal moeten contact opnemen met hun bank of effectenmakelaar. Aandeelhouders PLC in het Verenigd Koninkrijk kunnen aangeven dat zij per e-mail willen worden geïnformeerd zodra het Jaaroverzicht, het Jaarverslag en de Jaarrekening en de aankondiging van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op onze website staan, in plaats van gedrukte exemplaren van deze documenten te ontvangen. Zij kunnen ook elektronisch een gevolmachtigde benoemen om namens hen te stemmen in de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders.

Corporate governance vervolg

Aandeelhouders PLC kunnen zich via www.unilever.com/shareholderservices aanmelden voor elektronische communicatie. De Companies Act 2006 in het Verenigd Koninkrijk bevat bepalingen die communicatie tussen ondernemingen en hun aandeelhouders via elektronische kanalen vergemakkelijken. PLC heeft in 2007 met haar aandeelhouders overlegd om hun de mogelijkheid te bieden zelf te kiezen op welke wijze ze in de toekomst hun aandeelhoudersinformatie willen ontvangen.

In de algemene vergadering van aandeelhouders van NV in 2007 hebben de aandeelhouders van NV ingestemd met een wijziging van de statuten waardoor Unilever elektronische communicatie mogelijk kan maken. Dienovereenkomstig is de raad van bestuur nu bevoegd over het gebruik van dit communicatiemiddel te beslissen.

Stemrecht

Om een algemene vergadering van aandeelhouders van NV bij te wonen en daarin hun stem uit te brengen, dienen aandeelhouders hun aandelen NV op de registratiedatum te houden. De registratiedatum wordt bepaald door de raad van bestuur van NV en is maximaal 30 dagen vóór de datum van de algemene vergadering. Aandeelhouders hoeven hun aandelen niet te blokkeren. Aandeelhouders NV kunnen één stem uitbrengen voor elk aandeel van nominaal € 0,16 dat ze houden. Dit betekent dat ze één stem kunnen uitbrengen voor elk gewoon aandeel NV of NV New York Registry Share. Aandeelhouders kunnen hun stem zelf of per volmacht uitbrengen. Soortgelijke regelingen zijn van toepassing op houders van certificaten van aandelen NV en houders van preferente aandelen NV (zie pagina 47).

Aandeelhouders PLC kunnen één stem uitbrengen voor elk gehouden gewoon aandeel PLC van nominaal 3¼p. Aandeelhouders kunnen hun stem zelf of per volmacht uitbrengen in de vergadering van aandeelhouders. Dit betekent dat aandeelhouders één stem kunnen uitbrengen voor elk gewoon aandeel PLC of PLC American Depositary Receipt. Volmachten moeten ten minste 48 uur voor aanvang van de algemene vergadering van aandeelhouders worden ingediend bij het registratiekantoor. Contactgegevens staan vermeld op pagina 157.

Meer informatie over uitoefening van het stemrecht is te vinden in de statuten van NV en PLC en in de respectieve aankondigingen van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders.

Houders van NV New York Registry Shares of van PLC American Depositary Receipts zullen een volmacht ontvangen om respectievelijk ABN AMRO Bank N.V. of Citibank, N.A. te machtigen en te instrueren om namens hen te stemmen in de algemene vergadering van aandeelhouders van NV of PLC. N.V. Elma en United Holdings Limited, als houdsters van de speciale aandelen NV, en andere groepsmaatschappijen van NV die gewone aandelen of preferente aandelen houden, alsmede United Holdings Limited, als houdster van de helft van het 'deferred' kapitaal van PLC, zijn niet gerechtigd te stemmen in de algemene vergaderingen van aandeelhouders.

Het stemmen over de voorstellen die zijn opgenomen in de aankondigingen van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders vindt plaats door middel van hoofdelijke stemming. De uitslag van de stemming wordt in de vergaderingen getoond, evenals de op afstand uitgebrachte stemmen, en wordt op Unilevers website geplaatst. Voor elk voorstel hebben aandeelhouders in 2007 volmachten ontvangen met de mogelijkheid een gevolmachtigde te benoemen om namens hen voor of tegen het voorstel te stemmen, of zich van stemming te onthouden. Volmachten en aankondigingen van stemuitslagen maken duidelijk dat een onthouden stem volgens de wet geen stem is en niet wordt meegeteld in de berekening van de verhouding tussen de stemmen voor en tegen het besluit waarover is gestemd.

Door aandeelhouders voorgestelde agendapunten

Aandeelhouders van NV kunnen agendapunten voorstellen als zij individueel of gezamenlijk 1% van het geplaatste aandelenkapitaal van NV vertegenwoordigen in de vorm van aandelen of certificaten van aandelen. Dit is ook mogelijk als zij individueel of gezamenlijk aandelen of certificaten van aandelen houden met een waarde die de marktwaarde van de aandelen vertegenwoordigen zoals vastgesteld door of krachtens de wet (momenteel € 50 miljoen). Zij moeten het verzoek hiertoe minstens 60 dagen voor de datum van de algemene vergadering indienen en het verzoek zal worden gehonoreerd, tenzij naar de mening van de raden van bestuur een zwaarwichtig belang van de vennootschap zich daartegen verzet. Aandeelhouders die gezamenlijk ten minste 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van NV vertegenwoordigen, kunnen ook verlangen dat buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders worden gehouden voor de behandeling van bepaalde voorstellen.

Aandeelhouders van PLC kunnen verlangen dat een voorstel op de agenda van de algemene vergadering van aandeelhouders wordt geplaatst, als zij ten minste 5% van het totale stemrecht van PLC vertegenwoordigen of een groep vormen van ten minste 100 aandeelhouders van PLC die ieder gemiddeld aandelen houden met een nominale waarde van £ 100. Aandeelhouders PLC die gezamenlijk 10% van het uitstaande gewone aandelenkapitaal van PLC vertegenwoordigen, kunnen een vergadering van aandeelhouders van PLC bijeenroepen.

Vereiste meerderheid

Besluiten in de algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC worden in het algemeen genomen met absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen, tenzij anders is bepaald in de toepasselijke wetgeving of de statuten van NV of PLC. Zo zijn er bijvoorbeeld bijzondere vereisten voor het nemen van besluiten over een wijziging van de statuten van NV of PLC, over de liquidatie van NV of PLC en over een wijziging van de egalisatieovereenkomst (zie hierna).

Een voorstel om de statuten van NV te wijzigen kan alleen worden gedaan door de raad van bestuur. Een voorstel om de akte van oprichting en statuten van PLC te wijzigen kan worden gedaan door zowel de raad van bestuur als de aandeelhouders, op de wijze zoals geregeld in de Companies Acts in het Verenigd Koninkrijk. Voor voorstellen tot wijziging van de bepalingen in de statuten van NV en PLC respectievelijk met betrekking tot de eenheid van bestuur is de voorafgaande goedkeuring vereist van de vergaderingen van de houders van de speciale aandelen NV en het PLC 'deferred' kapitaal. De statuten van NV en de oprichtingsakte en statuten van PLC zijn te vinden op onze website.

Corporate governance vervolg

Recht om aandelen te houden

Unilever past geen beperkingen toe op het recht om aandelen NV en PLC te houden.

De constitutionele overeenkomsten**Egalisatieovereenkomst**

Krachtens de egalisatieovereenkomst is de economische positie van de aandeelhouders van NV en PLC zo veel mogelijk alsof zij aandelen houden in één onderneming. De overeenkomst regelt de wederzijdse rechten van de aandeelhouders van NV en PLC. Krachtens de egalisatieovereenkomst hebben NV en PLC hetzelfde boekjaar en passen zij dezelfde waarderingsgrondslagen toe. De dividenden worden uitbetaald op basis van een formule die is gerelateerd aan de nominale waarde van het geplaatste aandelenkapitaal van NV en PLC.

Sinds de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2006 instemde met het splitsen van de gewone NV-aandelen en de gewone PLC-aandelen te consolideren, vertegenwoordigt elk gewoon aandeel NV dezelfde onderliggende economische waarde in de Unilever-groep als elk gewoon aandeel PLC.

Wij betalen dividend op gewone aandelen NV en PLC op dezelfde dag. NV en PLC wijzen voor het dividend middelen toe uit hun deel van de huidige winst en de vrije reserves. Wij betalen hetzelfde bedrag uit op één aandeel NV als op één aandeel PLC, berekend op basis van de relevante wisselkoers. Voor interim-dividenden is dit de gemiddelde wisselkoers in het kwartaal voorafgaand aan vaststelling van het dividend. Voor slot-dividenden is dit de gemiddelde wisselkoers in het jaar. In de berekening van het geëgaliseerde bedrag wordt wél de eventuele dividendbelasting opgenomen die de vennootschap verschuldigd is, maar niet de eventuele dividendbelasting die de vennootschap moet inhouden.

De egalisatieovereenkomst bepaalt dat als één vennootschap verlies zou lijden of niet in staat zou zijn dividenden op haar preferente aandelen te betalen, het verlies of tekort zou worden aangevuld uit:

- de huidige winst van de andere vennootschap (nadat zij haar eigen houders van preferente aandelen heeft betaald);
- vervolgens uit haar eigen vrije reserves; en
- vervolgens uit de vrije reserves van de andere vennootschap.

Wanneer een van beide vennootschappen de dividenden op gewone aandelen niet zou kunnen betalen, zouden wij dezelfde procedure volgen; de enige uitzondering is dat de huidige winst van de andere vennootschap alleen zou worden aangewend nadat die haar eigen houders van gewone aandelen heeft uitbetaald en als de bestuurders dit passender zouden vinden dan, bijvoorbeeld, haar eigen vrije reserves te gebruiken.

NV en PLC zijn tot nu toe altijd in staat geweest hun eigen dividenden uit te betalen en het is daarom nog nooit nodig geweest deze procedure te volgen. Als dat wel het geval zou zijn, zou de betaling van de ene vennootschap aan de andere plaatsvinden met inachtneming van belastingwetten en wetten voor valutaregulering die op dat moment in het Verenigd Koninkrijk en Nederland van kracht zijn.

Volgens de egalisatieovereenkomst is het beide vennootschappen toegestaan verschillende dividenden uit te betalen in de volgende uitzonderlijke omstandigheden:

- als de gemiddelde jaarlijkse wisselkoers tussen het pond sterling en de euro van het ene jaar op het andere zo wezenlijk zou veranderen dat bij uitbetaling van gelijke dividenden tegen de dan geldende wisselkoersen NV of PLC een dividend zou moeten uitbetalen dat onredelijk zou zijn (aanzienlijk hoger of lager in haar eigen valuta dan het in het voorgaande jaar uitbetaalde dividend); of
- als de overheden van Nederland of het Verenigd Koninkrijk in bepaalde omstandigheden beperkingen zouden opleggen aan het deel van de winst van een onderneming dat als dividend kan worden uitbetaald; dit zou immers kunnen betekenen dat, om gelijke dividenden uit te betalen, de ene vennootschap een bedrag zou moeten uitbetalen dat een inbreuk zou vormen op de beperkingen die dan van kracht zijn of dat de andere vennootschap een lager dividend zou moeten uitbetalen.

In deze zeldzame gevallen zouden NV en PLC verschillende dividenden kunnen uitbetalen als de raden van bestuur dat passend achten. De vennootschap die minder betaalt dan het geëgaliseerde dividend zal het verschil tussen deze dividenden als een reserve opnemen: een egalisatiereserve in geval van wisselkoersfluctuaties of een dividendreserve in geval van een door de overheid opgelegde beperking. De reserves zouden aan haar aandeelhouders worden uitbetaald wanneer dat mogelijk of redelijk zou worden. Dit zou zekerstellen dat de aandeelhouders van beide vennootschappen uiteindelijk gelijk worden behandeld.

Indien beide vennootschappen geliquideerd zouden worden, zullen NV en PLC alle voor de aandeelhouders beschikbare middelen aanwenden voor uitbetaling van de preferente vorderingen van hun eigen houders van preferente aandelen. Daarna zullen zij eventuele overblijvende middelen aanwenden om, indien nodig, elkaars houders van preferente aandelen uit te betalen. Nadat deze vorderingen zijn voldaan, zullen zij een eventuele egalisatie- of dividendreserve aan hun eigen aandeelhouders uitbetalen, voordat zij de resterende middelen samenvoegen. Deze middelen zullen op gelijke basis worden verdeeld onder de houders van gewone aandelen van beide vennootschappen. Indien één vennootschap zou worden geliquideerd, passen wij dezelfde principes toe als wanneer beide tegelijkertijd worden geliquideerd.

In principe kan de uitgifte van bonusaandelen en claimemissies alleen plaatsvinden in gewone aandelen. Ook in dit geval zouden wij ervoor zorgen dat houders van aandelen NV en PLC deze in gelijke verhoudingen ontvangen. De inschrijvingskoers voor één nieuw aandeel van NV zou, tegen de geldende wisselkoers, gelijk moeten zijn aan die van één nieuw aandeel van PLC. Geen van beide vennootschappen kan aandelen uitgeven of het aantal aandelen verminderen zonder toestemming van de andere vennootschap.

Volgens de statuten van NV wordt iedere betaling op basis van de egalisatieovereenkomst als bate of last verwerkt in de winst-en-verliesrekening over het desbetreffende boekjaar.

Corporate governance vervolg

Krachtens artikel 2 van de statuten van NV en resolutie 3 van de oprichtingsakte van PLC zijn beide vennootschappen verplicht de egalisatieovereenkomst met de andere vennootschap uit te voeren. Beide documenten verklaren dat deze overeenkomst niet kan worden gewijzigd of opgezegd zonder de goedkeuring van de aandeelhouders. Aandeelhouders NV kunnen op voorstel van de raad van bestuur besluiten de egalisatieovereenkomst te wijzigen of te beëindigen. De vereiste goedkeuring van de algemene vergadering van aandeelhouders moet als volgt worden gegeven. Ten minste de helft van het totale geplaatste gewone aandelenkapitaal dient vertegenwoordigd te zijn in een vergadering van houders van gewone aandelen, waar de meerderheid vóór het besluit moet stemmen; en (als zij zouden worden benadeeld of als de overeenkomst wordt beëindigd) ten minste twee derde van het geplaatste preferente aandelenkapitaal moet vertegenwoordigd zijn in een vergadering van houders van preferente aandelen, waar minimaal driekwart van hen vóór het besluit moet stemmen. Voor PLC moet de vereiste goedkeuring worden gegeven door de houders van een meerderheid van alle geplaatste aandelen die stemmen in een algemene vergadering en door de houders van de gewone aandelen, door een meerderheid van de stemmen tijdens een algemene vergadering waar de meerderheid van de geplaatste gewone aandelen is vertegenwoordigd.

Daarnaast moet volgens artikel 3 van de statuten van PLC de raad van bestuur van PLC de egalisatieovereenkomst uitvoeren en zijn de overige bepalingen in de statuten daaraan onderworpen.

Onze juridische adviseurs hebben verklaard dat deze bepalingen onze raden van bestuur verplichten de egalisatieovereenkomst uit te voeren, tenzij deze wordt gewijzigd of beëindigd met de vereiste goedkeuring van de aandeelhouders van beide vennootschappen. Indien de raden van bestuur de overeenkomst niet uitvoeren, kunnen de aandeelhouders hen daartoe verplichten onder het Nederlands recht en het recht van het Verenigd Koninkrijk.

Een kopie van de egalisatieovereenkomst staat op onze website www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance.

The Deed of Mutual Covenants

'The Deed of Mutual Covenants' bepaalt dat NV en haar dochtermaatschappijen en PLC en haar dochtermaatschappijen op alle terreinen zullen samenwerken om een gemeenschappelijk operationeel beleid te voeren. Zij zullen alle relevante bedrijfsinformatie met elkaar uitwisselen met de intentie een gemeenschappelijk operationeel platform te creëren en te handhaven voor de Unilever-groep wereldwijd. Deze regeling geeft voorbeelden van informatie die als onderdeel van dit gemeenschappelijke platform wordt uitgewisseld, zoals de onderlinge uitwisseling en het vrije gebruik van knowhow, patenten, handelsmerken en alle andere commercieel waardevolle informatie. In de regeling zijn bepalingen opgenomen die de bestuurders van NV en PLC in staat stellen acties te ondernemen om ervoor te zorgen dat het vermogen om dividend uit te keren van zowel NV als PLC in lijn is met de economische belangen van hun respectieve aandeelhouders. Deze bepalingen maken tevens de overdracht van activa mogelijk tussen NV en PLC en hun geassocieerde ondernemingen (zoals gedefinieerd in 'The Deed') om zorg te dragen voor een zo efficiënt mogelijke toewijzing van de activa. Deze afspraken zijn erop gericht om, ten behoeve van de respectieve groepen aandeelhouders, evenwicht te creëren tussen de beide moedermaatschappijen en de door hen gegenereerde inkomsten.

De overeenkomst voor wederzijdse garanties op leningen

Krachtens de overeenkomst voor wederzijdse garanties op leningen tussen NV en PLC zal de ene onderneming, op verzoek van de andere, de leningen van de andere garanderen. NV en PLC kunnen ook gezamenlijk de leningen van hun dochtermaatschappijen garanderen. Het is onderdeel van ons financieel beleid om voor bepaalde belangrijke openbare leningen gebruik te maken van deze regeling. Door deze regeling kunnen kapitaalverstrekkers vertrouwen op onze gezamenlijke financiële draagkracht.

Aangelegenheden met betrekking tot het aandelenkapitaal

Samengevoegde winst per aandeel

Wij berekenen de winst per aandeel op samengevoegde basis. De berekening is gebaseerd op het gedurende het jaar gemiddeld uitstaande gewone aandelenkapitaal van NV en PLC.

In onze berekening van de samengevoegde winst per aandeel gaan wij ervan uit dat beide vennootschappen hun dividenden kunnen betalen uit hun deel van onze winst. Dit is in het verleden altijd het geval geweest. Als echter een betaling van de ene vennootschap aan de andere zou moeten plaatsvinden, zou dit extra belastingen tot gevolg kunnen hebben en zou onze samengevoegde winst per aandeel kunnen dalen.

Meer informatie over de berekening van de samengevoegde winst per aandeel, waaronder de berekening op verwaterde basis, kan worden gevonden onder 7 op pagina 97.

Aandelenkapitaal

Op 31 december 2007 bestond het geplaatste aandelenkapitaal van NV uit:

- € 274 356 432 verdeeld in 1 714 727 700 gewone aandelen van elk € 0,16 nominaal;
- € 1 028 568 verdeeld in 2 400 gewone aandelen genummerd 1 tot en met 2 400, genaamd 'speciale aandelen'; en
- € 113 599 014 verdeeld in verschillende categorieën (4%-, 6%- en 7%-) cumulatief-preferente aandelen ('financieringspreferente aandelen').

Het totale stemrecht verbonden aan de uitstaande aandelen van NV is hieronder weergegeven:

	Totaal aantal stemmen	% van het geplaatste aandelenkapitaal
1 714 727 700 gewone aandelen	1 714 727 700 ^(a)	70,53
2 400 speciale aandelen	6 428 550	0,26
750 000 4%-cumulatief-preferente aandelen	200 906 250	8,26
161 060 6%-cumulatief-preferente aandelen	431 409 276	17,75
29 000 7%-cumulatief-preferente aandelen	77 678 312	3,20

(a) Waarvan 81 337 992 aandelen werden aangehouden als ingekochte eigen aandelen en 40 958 255 aandelen werden gehouden voor betalingen op basis van aandelen op 31 december 2007.

Corporate governance vervolg

NV mag uitsluitend krachtens een besluit van de algemene vergadering van aandeelhouders of van een ander vennootschapsorgaan, hiervoor aangewezen bij besluit van de algemene vergadering, nog niet geplaatste aandelen uitgeven en rechten verlenen tot het nemen van aandelen. In de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 15 mei 2007 is de raad van bestuur aangewezen, overeenkomstig de artikelen 96 en 96a van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, als het vennootschapsorgaan dat tot 15 november 2008 bevoegd is te besluiten tot uitgifte van aandelen of het verlenen van rechten tot het nemen van nog niet geplaatste aandelen, binnen de grenzen zoals vastgelegd in de statuten, alsmede tot het beperken en het uitsluiten van het aan aandeelhouders toekomende voorkeursrecht. Dit alles met dien verstande dat de bevoegdheid beperkt is tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap, plus nog eens 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap in verband met of ter gelegenheid van fusies en overnames.

In de algemene vergadering van aandeelhouders 2007 van NV is de raad van bestuur, overeenkomstig artikel 98 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, tot 15 november 2008 gemachtigd tot verkrijging door de vennootschap, binnen de door de wet gestelde grenzen (10% van het geplaatste aandelenkapitaal), van eigen aandelen en certificaten daarvan; dit mag hetzij door aankoop op een effectenbeurs hetzij op andere wijze, tegen een prijs, exclusief kosten, niet lager dan de nominale waarde van de aandelen en certificaten daarvan en niet hoger dan 10% boven de gemiddelde slotkoers van deze aandelen of certificaten daarvan op Eurolist van Euronext Amsterdam gedurende de vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van verkrijging.

De hierboven genoemde machtigingen worden jaarlijks vernieuwd.

Op 31 december 2007 bestond het geplaatste aandelenkapitaal van PLC uit:

- £ 40 760 420 verdeeld in 1 310 156 361 gewone aandelen van elk 3 $\frac{1}{4}$ p; en
- £ 100 000 'deferred' kapitaal.

Het totale aantal stemrechten verbonden aan de gehouden aandelen van PLC is hieronder weergegeven:

	Totaal aantal stemmen	% van het geplaatste aandelenkapitaal
1 310 156 361 gewone aandelen	1 310 156 361 ^(a)	99,76
£ 100 000 'deferred' kapitaal	3 214 285	0,24

(a) Waarvan 11 556 216 aandelen werden aangehouden door PLC als ingekochte eigen aandelen en 37 973 522 aandelen werden gehouden door groepsmaatschappijen van NV of door trusts op 31 december 2007.

De raad van bestuur van PLC is bevoegd, krachtens artikel 80 en 89 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk, behoudens goedkeuring van het betreffende besluit in een vergadering van aandeelhouders, tot uitgifte van aandelen binnen de in de besluiten voorgeschreven grenzen. In de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders in 2007 zijn de bestuurders gemachtigd, overeenkomstig artikel 80 van de Companies Act, tot uitgifte van nieuwe aandelen met een maximum van £13 450 000 nominale waarde, en overeenkomstig artikel 89 van de Companies Act, tot het uitsluiten van voorkeursrechten tot circa 5% van het uitgegeven gewone aandelenkapitaal van PLC. Deze bevoegdheden worden jaarlijks vernieuwd.

In de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders in 2007 is de raad van bestuur van PLC gemachtigd, overeenkomstig de statuten, in de markt gewone aandelen PLC aan te kopen tot een maximum zoals voorgeschreven in het besluit, tot 15 maanden na de goedkeuring van het besluit of, indien dit eerder is, tot de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders in 2008.

Margarine Union (1930) Limited: Conversierechten

De eerste Viscount Leverhulme was de oprichter van de vennootschap die later PLC werd. Toen hij in 1925 overleed, liet hij in zijn testament een groot aantal aandelen PLC na, die waren ondergebracht in verschillende stichtingen.

Toen de stichtingen in 1983 werden geherdefinieerd, bleven ook de belangen van de begunstigden in zijn testament behouden. Er werden vier categorieën speciale aandelen gecreëerd in Margarine Union (1930) Limited, een dochtervennootschap van PLC. Een van deze categorieën kan aan het einde van het jaar 2038 worden geconverteerd in 70 875 000 gewone aandelen PLC van elk 3 $\frac{1}{4}$ p. Dit komt momenteel overeen met 5,4% van het geplaatste gewone kapitaal van PLC. Deze converteerbare aandelen vormen een voortzetting van de rechten die de nakomelingen van de eerste Viscount volgens zijn testament zouden hebben gehad. Deze speciale aandelen hebben alleen recht op dividend in specifiek omschreven omstandigheden en tot nu toe zijn er nog geen dividenden uitbetaald. PLC garandeert het dividend en de conversierechten van de speciale aandelen.

Stichting Administratiekantoor Unilever N.V.

Op 1 maart 2008 werd ongeveer 74,48% van de gewone aandelen NV en ongeveer 33,71% van de 7%-cumulatief-preferente aandelen NV gehouden door Stichting Administratiekantoor Unilever N.V., een administratiekantoor met een van Unilever onafhankelijk bestuur. Als onderdeel van haar doelstelling geeft de Stichting certificaten uit in ruil voor deze aandelen. Deze certificaten zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam, evenals de onderliggende gewone aandelen NV en de 7%-cumulatief-preferente aandelen.

Houders van certificaten kunnen onder alle omstandigheden hun certificaten omwisselen voor de onderliggende aandelen (en vice versa).

Corporate governance vervolg

Certificaathouders hebben recht op het dividend dat wordt uitgekeerd op de onderliggende aandelen die door de Stichting worden gehouden.

De leden van het bestuur zijn de heer J H Schraven (voorzitter), de heer P P de Koning, prof. dr. L Koopmans en de heer A A Olijslager. Hun biografieën zijn te vinden op de website van de Stichting www.administratiekantoor-unilever.nl.

De Stichting brengt regelmatig, maar ten minste eenmaal per jaar, verslag uit van haar activiteiten.

Stemmen door certificaathouders

Hoewel aan de certificaten zelf formeel gezien geen stemrecht is verbonden, zijn houders van certificaten in de praktijk volledig gelijkgesteld aan aandeelhouders. Houders van certificaten kunnen alle algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV bijwonen, persoonlijk of bij volmacht, en ontvangen dan automatisch, zonder beperkingen en onder alle omstandigheden, een stemvolmacht van Stichting Administratiekantoor Unilever N.V. om op de onderliggende aandelen te stemmen.

Certificaathouders die een aandeelhoudersvergadering niet bijwonen, maar wel deelnemen aan het Communicatiekanaal Aandeelhouders kunnen de Stichting ook een bindende stem-instructie geven. De Stichting is verplicht deze instructies te volgen. Hetzelfde geldt voor alle certificaathouders die de Stichting instructies geven zonder gebruik te maken van het Communicatiekanaal Aandeelhouders.

Stemmen door Stichting Administratiekantoor Unilever N.V.

Op aandelen waarvoor de Stichting geen stemvolmachten heeft verleend of waarvoor zij geen steminstructies heeft ontvangen, zal Stichting Administratiekantoor Unilever N.V. het stemrecht uitoefenen in het belang van de certificaathouders. Dit stembelief is vastgelegd in de administratievoorwaarden die van toepassing zijn op de certificaten. Zowel de statuten van de Stichting als de administratievoorwaarden zijn te vinden op de website van de Stichting.

Indien een vergadering wordt bijeengeroepen van houders van 7%-cumulatief-preferente aandelen NV, zijn bijzondere bepalingen van toepassing.

Indien een wijziging in de positie van aandeelhouders wordt voorgesteld, zal de Stichting aandeelhouders indien mogelijk ten minste 14 dagen van tevoren informeren of zij voornemens is te stemmen. Dit voornemen wordt kenbaar gemaakt in de pers.

Tot dusver is in vergaderingen van NV de meerderheid van de stemmen van gewone aandeelhouders uitgebracht door het administratiekantoor. Het is het beleid van Unilever en de Stichting om certificaathouders aan te moedigen hun zelfstemrecht uit te oefenen in vergaderingen van aandeelhouders van NV.

Unilever vindt de regelingen van de Stichting gepast en in het belang van NV en haar aandeelhouders in het licht van het stemrecht dat is verbonden aan de financieringspreferente aandelen en de relatief lage opkomst van houders van gewone aandelen bij haar jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders.

Aandelen gehouden door Stichting Administratiekantoor Unilever N.V.

Het aantal door de Stichting gehouden aandelen fluctueert dagelijks – het aantal op 1 maart 2008 was als volgt:

- gewone aandelen NV van nominaal € 0,16: 1 277 186 652 (74,48%);
- 7%-cumulatief-preferente aandelen NV van nominaal € 428,57: 9 776 (33,71%);
- 6%-cumulatief-preferente aandelen NV van nominaal € 428,57: 5 (0,00%); en
- 4%-cumulatief-preferente aandelen NV van nominaal € 42,86: 23 (0,00%).

Meer informatie over de Stichting, haar regelingen en haar activiteiten is te vinden op www.administratiekantoor-unilever.nl.

Voorschriften en naleving – algemeen

Unilever is in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, en als een buitenlandse beursgenoteerde onderneming in de Verenigde Staten, onderworpen aan vereisten op het gebied van corporate governance. Hieronder doen we verslag van onze naleving van de corporate-governanceregelgeving en best-practicecodes die van toepassing zijn in Nederland en het Verenigd Koninkrijk en beschrijven wij ook onze naleving van de corporate-governanceregelgeving in de Verenigde Staten.

Onze corporate-governancestructuur is erop gericht de belangen van onze ondernemingen en hun aandeelhouders te bevorderen. De raden van bestuur behouden zich het recht voor om, in gevallen waarin zij dat in het belang achten van de vennootschappen en de daaraan verbonden ondernemingen of onze aandeelhouders, af te wijken van hetgeen in deze en voorgaande paragrafen is beschreven over de corporate governance van Unilever. Verdere wijzigingen zullen in toekomstige Jaarverslagen en Jaarrekeningen worden gerapporteerd en indien nodig zullen de relevante documenten op onze website worden aangepast. Waar van toepassing zullen wijzigingsvoorstellen aan de aandeelhouders ter goedkeuring worden voorgelegd.

Meer informatie is te vinden op onze website en in 'The Governance of Unilever', onze interne regelingen van de raden van bestuur. Hierin zijn eveneens de reglementen van onze commissies van de raden van bestuur opgenomen, evenals een opsomming van hun verantwoordelijkheden. Dit document zal worden aangepast aan veranderingen in onze interne constitutionele regelingen die onze raden van bestuur van tijd tot tijd kunnen aanbrengen. Het is te vinden op onze website www.unilever.com/investorcentre/corpogovernance.

Na de implementatie van de EU-richtlijn inzake overnames is het vereist bepaalde informatie te publiceren met betrekking tot beschermingsconstructies, structuren en aandelenconstructies en belangen van NV en PLC. Deze informatie, die niet elders in dit Jaarverslag wordt besproken, omvat het volgende:

- er gelden geen vereisten ten aanzien van het verkrijgen van goedkeuring van NV of PLC, of van andere effectenhouders in NV of PLC, voor een overdracht van effecten;

Corporate governance vervolg

- de trustees van de PLC Employee Share Trusts mogen stemmen of zich van stemming onthouden op elke wijze die zij juist achten en kunnen zodoende rekening houden met zowel de financiële als niet-financiële belangen van de begunstigten van de Employee Share Trusts of de van hen afhankelijke personen;
- er bestaan geen regelingen volgens welke, met medewerking van NV of PLC, de financiële rechten verbonden aan effecten toekomen aan een ander dan de effectenhouder;
- bij NV en PLC zijn geen overeenkomsten bekend tussen effectenhouders die zouden kunnen resulteren in beperkingen in de overdracht van effecten of in stemrechten;
- NV noch PLC zijn partij in een belangrijke overeenkomst met bepalingen die van kracht worden of deze overeenkomst wijzigen of beëindigen na een wijziging van de zeggenschap na een overnamebod; en
- NV noch PLC hebben overeenkomsten met bestuurders of werknemers die compensatie bieden voor het verlies van functie als gevolg van een overname, behalve dat de meeste aandelenregelingen van Unilever bepalingen bevatten die van kracht zijn in het geval van een overname van Unilever. Deze bepalingen kunnen bijvoorbeeld inhouden dat opties of aandelen toegekend aan werknemers krachtens dergelijke regelingen onvoorwaardelijk worden na een overname of worden omgezet in nieuwe aandelen in een andere entiteit.

Voorschriften – Nederland

Algemeen

NV dient in haar Jaarverslag en Jaarrekening aan te geven of zij de principes ('P') en best-practicebepalingen ('bpb') van de Nederlandse Corporate Governance Code (de Nederlandse Code) naleeft of het voornemen heeft deze na te leven en, als zij deze niet naleeft, de redenen daarvoor uit te leggen. Zoals duidelijk zal zijn uit de hiervoor vermelde beschrijving van onze corporate-governancestructuur, voldoet NV aan bijna alle principes en best-practicebepalingen van de Nederlandse Code. Hieronder worden bepaalde verklaringen gegeven die wij op basis van de Nederlandse Code dienen af te leggen en die niet elders in dit Jaarverslag en Jaarrekening zijn opgenomen, en wordt uiteengezet op welke onderdelen wij de Code niet naleven.

Structuur van de raad van bestuur en commissies

NV is een multinationale onderneming met activiteiten en aandeelhouders over de hele wereld. De onderneming heeft een 'one-tier'-raad van bestuur, waarvan zowel uitvoerend bestuurders als, in meerderheid, niet-uitvoerend bestuurders deel uitmaken. Onze bestuursstructuur voldoet aan de bepalingen van de Nederlandse Code, die voor het grootste gedeelte is geschreven vanuit het voor Nederland gebruikelijke perspectief van een raad van bestuur, met een raad van commissarissen als afzonderlijk toezichthoudend orgaan. Dat gebeurt door – zo veel als in de praktijk mogelijk is – de bepalingen van de Nederlandse Code ten aanzien van de raad van bestuur toe te passen op onze uitvoerend bestuurders en de bepalingen ten aanzien van de raad van commissarissen toe te passen op onze niet-uitvoerend bestuurders. Bestuurstaken die niet kunnen worden gedelegeerd, worden door de raad van bestuur uitgevoerd. Verwezen wordt naar de principes II en III en de daarbij behorende best-practicebepalingen. Zie ook de Combined Code in het Verenigd Koninkrijk over Corporate governance, die volledig is afgestemd op het 'one-tier'-bestuursmodel (zie pagina 36 en 37).

Stelsel van risicobeheersing en controle

Wij verwijzen naar pagina 14 tot en met 16 waar Unilevers stelsel van risicobeheersing en controle wordt beschreven. Het stelsel omvat risicobeheersing, internebeheersingsprocedures en beheersings-maatregelen alsmede controlemaatregelen en procedures ten aanzien van het openbaar maken van informatie. Onze procedures bestrijken financiële, operationele, sociale, strategische en milieurisico's en zaken die wet- en regelgeving betreffen. Zij zijn in lijn met de laatste aanbevelingen van de richtlijn 'Internal Control – Revised Guidance for Directors on the Combined Code' die in oktober 2005 is gepubliceerd door de 'Internal Control Working Party of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales' (The Turnbull Guidance). Zij zijn ook in lijn met aanbevelingen van de Nederlandse Monitoring Commissie. Op pagina 14 tot en met 16 hebben wij een aantal specifieke risico's geïdentificeerd als aandachtsgebieden voor 2008. Unilever heeft haar internerisicobeheersings- en controlesystemen ontwikkeld om een redelijke (geen absolute) mate van zekerheid te verschaffen dat naleving van de wet- en regelgeving wordt verzekerd en om de betrouwbaarheid te waarborgen van de financiële verslaggeving en toelichtingen.

De raad van bestuur is van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen afdoende zijn voor onze onderneming en voldoen aan bpb II.1.3.

In bpb II.1.4 vraagt de Nederlandse Code onze raad van bestuur een verklaring af te leggen over de interne risicobeheersings- en controlesystemen. In haar op 20 december 2005 en 19 december 2007 gepubliceerde rapporten doet de Nederlandse Corporate Governance Code Monitoring Commissie aanbevelingen met betrekking tot de toepassing van deze best-practicebepaling. In overeenstemming met deze aanbevelingen en in het licht van het bovenstaande meent de raad van bestuur dat, met betrekking tot risico's in de financiële verslaggeving:

- de risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat dit Jaarverslag geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- de risicobeheersings- en controlesystemen in 2007 naar behoren hebben gewerkt;
- er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in 2008 niet naar behoren zullen werken;
- er in 2007 en 2008 tot en met de datum van het ondertekenen van deze jaarrekening geen tekortkomingen in onze risicobeheersings- en controlesystemen zijn ontdekt die materiële gevolgen kunnen hebben;

en met betrekking tot operationele, strategische, wettelijke en risico's op het gebied van regelgeving:

- er geen materiële tekortkomingen in onze risicobeheersings- en controlesystemen zijn ontdekt in het verslagjaar.

Het bovenstaande is geen verklaring zoals vereist volgens Sectie 404 van de Sarbanes-Oxley-wet in de Verenigde Staten uit 2002.

Corporate governance vervolg

Aandelenopties en toekenningen

Overeenkomstig bpb II.2.2 is de toekenning van aandelen en opties aan onze uitvoerend bestuurders in alle van materieel belang zijnde gevallen afhankelijk van prestatiecriteria, zoals vermeld op pagina 57 en 58 van het Verslag van de Remuneratiecommissie.

Het houden van aandelen door bestuurders

In de Nederlandse Code wordt aanbevolen dat aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, moeten worden aangehouden voor een periode van tenminste vijf jaar (bpb II.2.3). In 2001 heeft Unilever met goedkeuring van de aandeelhouders een nieuw beloningsbeleid ingevoerd dat de uitvoerend bestuurders verplicht een persoonlijk aandelenpakket in Unilever op te bouwen en te behouden ter waarde van ten minste 150% van hun basisjaarsalaris. Wij zijn van mening dat dit in overeenstemming is met de geest van de Nederlandse Code.

Vergoeding bij ontslag

Het is ons beleid dat een ontslagvergoeding voor bestuurders niet meer bedraagt dan eenmaal het jaarsalaris, tenzij de raad van bestuur, op voorstel van de Remuneratiecommissie, van oordeel is dat dit gezien de omstandigheden van het geval onredelijk is of (indien de toepasselijke wetgeving een andere regeling voorschrijft (bpb II.2.7).

Regels betreffende transacties in effecten van andere ondernemingen

De Nederlandse Code schrijft voor dat een bestuurder periodiek eventuele veranderingen in zijn effectenbezit in andere Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen meldt (bpb II.2.6 en bpb III.7.3). Wij zijn een multinationale onderneming met activiteiten over de hele wereld en bestuurders uit uiteenlopende landen. Daarom stellen we bredere, meer algemene eisen aan onze bestuurders en verwachten wij van hen, desgevraagd, hun aandelenbezit en effectentransacties in alle beursgenoteerde ondernemingen aan de compliance officer te melden.

Tegenstrijdige belangen

In het geval van een (mogelijk) tegenstrijdig belang worden de bepalingen van de Nederlandse Code (P II.3 en III.6) gevolgd. Onder tegenstrijdige belangen worden niet verstaan transacties en andere handelingen tussen vennootschappen die behoren tot de Unilever-groep.

Financieringspreferente aandelen

NV heeft 4%-, 6%- en 7%-cumulatief-preferente aandelen uitgegeven tussen 1927 en 1970. Het stemrecht op deze aandelen is gebaseerd op de nominale waarde ervan, zoals wordt voorgeschreven door de Nederlandse wet. De Nederlandse Code beveelt aan het stemrecht op dergelijke aandelen, in ieder geval bij nieuwe uitgaven, te baseren op de marktwaarde in plaats van op de nominale waarde (bpb IV.1.2). NV onderschrijft dit principe, maar kan het stemrecht op haar uitstaande preferente aandelen niet eenzijdig wijzigen.

Beschermingsconstructies en zeggenschap

Onder verwijzing naar bpb IV.3.9 heeft NV geen beschermingsconstructies in de zin van constructies die uitsluitend of hoofdzakelijk tot doel hebben eventuele vijandige openbare biedingen op de aandelen van de vennootschap te frustreren. NV heeft ook geen constructies die specifiek ten doel hebben eenieder die ten minste 75% van het aandelenkapitaal van de vennootschap heeft verworven, te belemmeren leden van de raad van bestuur te benoemen of te ontslaan en vervolgens de statuten van de vennootschap te wijzigen. De verwerving van een meerderheid van de aandelen in een vennootschap door een openbaar bod vormt naar Nederlands recht geen belemmering voor de raad van bestuur om onder alle omstandigheden haar bevoegdheden uit te oefenen.

Informatieverschaffing

Unilever hecht aan naleving van alle toepasselijke wettelijke regels met betrekking tot de gelijke behandeling van aandeelhouders en informatieverschaffing aan en communicatie met aandeelhouders en derden (P IV.2 en P IV.3).

Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers

Unilever heeft uitgebreide procedures voor de omgang en communicatie met aandeelhouders, beleggers, analisten en de media (zie de beschrijving op pagina 42 en 43). De belangrijke presentaties en bijeenkomsten worden, zo veel mogelijk, gehouden in overeenstemming met bpb IV.3.1. Gezien het grote aantal van deze bijeenkomsten en de overlap in de verstrekte informatie, worden sommige minder belangrijke presentaties en bijeenkomsten niet vooraf aangekondigd, aan iedereen ter beschikking gesteld of op onze website geplaatst.

Voorschriften – Verenigd Koninkrijk

Als vennootschap met rechtspersoonlijkheid in het Verenigd Koninkrijk en een notering aan de London Stock Exchange, is PLC verplicht te verklaren hoe zij de principes heeft toegepast en in hoeverre zij heeft voldaan aan de bepalingen van artikel 1 van de in 2006 gepubliceerde Combined Code on Corporate Governance van het Verenigd Koninkrijk ('de Combined Code').

Op de voorgaande pagina's hebben wij beschreven hoe we hebben voldaan aan de principes en bepalingen van de Combined Code. In 2007 heeft Unilever voldaan aan de Combined Code, met uitzondering van de volgende punten:

- Sinds de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007 is Michael Treschow de eerste onafhankelijke niet-uitvoerend voorzitter van Unilever. Zijn voorganger, Antony Burgmans werd niet als onafhankelijk beschouwd gedurende de periode dat hij voorzitter was van Unilever, aangezien hij tot mei 2005 een uitvoerend bestuurder was.
- De Remuneratiecommissie bestaat, na het aftreden van Jean-Cyril Spinetta uit de Commissie na zijn terugtreding als niet-uitvoerend bestuurder van Unilever in september 2007, uit twee onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders. Michael Treschow is benoemd als lid van de Remuneratiecommissie in februari 2008. De Commissie en raden van bestuur zijn voornemens een nieuwe niet-uitvoerend bestuurder te benoemen ter vervanging van Jean-Cyril Spinetta.

Corporate governance vervolg

- Omdat Unilever op opeenvolgende dagen twee jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders moet houden, één voor NV en één voor PLC, is het niet altijd mogelijk dat alle bestuurders en de voorzitters van de Audit-, Remuneratie- en Benoemingscommissie aanwezig zijn bij beide vergaderingen. De voorzitter zorgt ervoor dat een meerderheid van bestuurders bij beide vergaderingen aanwezig is en dat in ieder geval één lid van elke commissie bij iedere jaarlijkse vergadering van aandeelhouders aanwezig is.

Voorschriften – Verenigde Staten

NV en PLC zijn beide genoteerd aan de New York Stock Exchange (NYSE) en moeten daarom voldoen aan wettelijke vereisten in de Verenigde Staten zoals de Sarbanes-Oxley-wet van 2002, bepalingen van effectenwetgeving in de Verenigde Staten en de vereisten voor een beursnotering van de NYSE zoals die gelden voor buitenlandse beursgenoteerde ondernemingen. In sommige gevallen zijn de regels dwingend en in andere gevallen geldt: 'pas toe of leg uit'.

Wij hebben voldaan aan de vereisten met betrekking tot corporate governance zoals die gedurende 2007 van kracht waren. Speciale aandacht verdient de taakopdracht van de Auditcommissie op pagina 40 en het verslag van de Auditcommissie op pagina 70 en 71.

Maatregelen die reeds zijn getroffen om naleving van de vereisten zeker te stellen en die niet elders in dit document zijn opgenomen of hierin niet duidelijk naar voren komen, zijn onder meer:

- de publicatie van een Code of Ethics (ethische gedragscode) voor hogere financiële functionarissen;
- de publicatie van instructies die het in dienst nemen van voormalige werknemers van de externe accountants beperken; en
- het vaststellen van een beleid op het gebied van verslagleggingsvereisten van de Securities and Exchange Commission (SEC) met betrekking tot de normen voor professioneel gedrag van advocaten in de Verenigde Staten.

In elk van deze gevallen zijn bestaande gebruiken zodanig aangepast en/of gedocumenteerd dat zij aan de nieuwe vereisten voldoen.

De Code of Ethics is van toepassing op de hogere leidinggevende en financiële functionarissen en behelst de normen die zijn voorgeschreven door de SEC. Een kopie is te vinden op www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance.

De Code of Ethics bevat een uittreksel van de relevante bepalingen van Unilevers Gedragscode en de meer gedetailleerde gedragsnormen ter implementatie van deze code. De enige wijziging in deze al bestaande bepalingen en regels die werd aangebracht bij het opstellen van de Code of Ethics vond plaats op verzoek van de Auditcommissie en bestond uit het aanscherpen van de expliciete eis een goede financiële administratie te voeren. Aan geen van de personen die onder het toepassingsgebied van de SEC-reglementen vielen werd in 2007 ontheffing verleend van het naleven van de bepalingen van de Code of Ethics.

Wij zijn door de effectenwetgeving in de Verenigde Staten en de vereisten voor een beursnotering van de New York Stock Exchange (NYSE) verplicht een Auditcommissie te hebben die voldoet aan Rule 10A-3 van de Exchange Act en de vereisten voor beursnotering van de NYSE. Wij voldoen volledig aan deze vereisten. Wij zijn ook verplicht alle belangrijke punten te melden waar onze corporate-governancepraktijk afwijkt van die welke aan de NYSE genoteerde Amerikaanse ondernemingen gewoonlijk worden gehanteerd. Naast de informatie die wij u in dit document hebben gegeven over onze corporate governance, kunt u meer details vinden in 'The Governance of Unilever' op onze website www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance.

Wij voldoen volledig aan de vereisten voor buitenlandse beursgenoteerde ondernemingen voor een beursnotering aan de NYSE. Onze corporate governance wijkt niet significant af van die van Amerikaanse bedrijven met een beursnotering aan de NYSE.

Wij bevestigen dat onze aandeelhouders de mogelijkheid hebben hun stem uit te brengen omtrent beloningsregelingen op basis van aandelen.

Corporate governance Biografieën

Voorzitter

Michael Treschow^{1,2}

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

Vice-voorzitter

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

Brit. Leeftijd 68. Benoemd in 2000. Non-Executive Director Suez Group. Director CEPS, België. Lid International Advisory Council FITCH, Frankrijk. Lid International Advisory Board Dana Gas Corporation. Senior Advisor Morgan Stanley International. Minister in het Verenigd Koninkrijk 1997-1999. Group Chief Executive BP p.l.c. 1992-1995 en voorzitter 1995-1997.

Uitvoerend bestuurders

Patrick Cescau

Group Chief Executive

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

Kees van der Graaf

President Europa

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

Ralph Kugler⁶

President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

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

Niet-uitvoerend bestuurders

Professor Genevieve Berger⁶

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

The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL⁷

Brit. Leeftijd 68. Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Investment Bank en voorzitter UBS Limited. Director UBS Securities Company Limited. Lid International Advisory Committee Total. Lid van de Europese Commissie en vice-voorzitter 1989-1999. Lid van de regering van het Verenigd Koninkrijk 1979-1986. Minister van Binnenlandse Zaken 1983-1985 en minister voor Handel en Industrie 1985-1986.

Professor Wim Dik⁸

Nederlander. Leeftijd 69. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen Tele Atlas N.V., Zesko Holding B.V. en voorzitter van de adviesraad van Spencer Stuart Nederland. Non-Executive Director Aviva plc, LogicaCMG plc en Stage Entertainment B.V. Voorzitter en CEO Koninklijke PTT Nederland (KPN) 1988-1998 en Koninklijke KPN N.V. 1998-2000. Staatssecretaris van Economische Zaken belast met buitenlandse handel 1981-1982.

Charles Golden⁸

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

Byron Grote⁸

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

Narayana Murthy⁶

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

Hixonia Nyasulu⁶

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

Kees Storm⁹

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

Jeroen van der Veer^{1,2}

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

¹ Lid Benoemingscommissie

² Lid Remuneratiecommissie

³ Voorzitter Benoemingscommissie

⁴ Voorzitter Remuneratiecommissie

⁵ Senior Independent Director

⁶ Lid Corporate Responsibility & Reputation Commissie

⁷ Voorzitter Corporate Responsibility & Reputation Commissie

⁸ Lid Auditcommissie

⁹ Voorzitter Auditcommissie

Corporate governance Biografieën vervolg

Unilever Executive (UEX)*

Patrick Cescau**Group Chief Executive**

(voor meer informatie zie pagina 51)

Vindi Banga**President Voedingsmiddelen**

Indiër. Leeftijd 53. Benoemd tot President Voedingsmiddelen april 2005. Indiensttreding 1977. Eerdere functies o.a.: Business Group President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Azië 2004 en tevens niet-uitvoerend voorzitter van Hindustan Lever 2004-2005; voorzitter en Managing Director Hindustan Lever 2000-2004.

Kees van der Graaf**President Europa**

(voor meer informatie zie pagina 51)

Ralph Kugler**President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging**

(voor meer informatie zie pagina 51)

James Lawrence****Chief Financial Officer**

Amerikaan. Leeftijd 55. Benoemd als Chief Financial Officer 1 september 2007. Externe functies o.a.: Non-Executive Director, British Airways Plc and Avnet, Inc. Eerdere functies o.a.: diverse topmanagementposities bij General Mills, Inc. 1998-2007, waaronder Vice-voorzitter 2006-2007, Executive Vice President-International 2000-2006 en Chief Financial Officer 1998-2007. Executive Vice President en CFO, Northwest Airlines 1996-1998, President en CEO, Pepsi-Cola International (Azië, Midden-Oosten, Afrika) 1992-1996. Voorzitter, LEK Partnership 1983-1992.

Harish Manwani**President Azië Afrika**

Indiër. Leeftijd 54. Benoemd tot President Azië Afrika april 2005. Indiensttreding 1976. Tevens niet-uitvoerend voorzitter van Hindustan Lever. Eerdere functies o.a.: Business Group President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Noord-Amerika 2004; Business Group President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Latijns-Amerika 2001 en Senior Vice-President Haar- en mondverzorging 2000.

Sandy Ogg**Chief Human Resources Officer**

Amerikaan. Leeftijd 54. Benoemd tot Chief HR Officer april 2005. Indiensttreding 2003. Eerdere functies o.a.: Senior Vice-President Human Resources Voedingsmiddelen 2003. Vóór indiensttreding bij Unilever werkte hij bij Motorola als SVP Leadership, Learning and Performance Management.

Michael Polk**President Noord- en Zuid-Amerika**

Amerikaan. Leeftijd 47. Benoemd in maart 2007. Externe functies o.a.: Director, Grocery Manufacturers of America en Food Products Association, GS1, Retail Industry Leaders Association, en Yellowstone National Park Foundation. Vóór indiensttreding bij Unilever werkte hij bij Kraft Foods als President Biscuits en Snacks Sector en President Asia Pacific Region.

* Leden van de UEX worden beschouwd als Executive Officers en senior management voor Amerikaanse verslaggeving en als senior management voor IFRS-doeleinden. De UEX-leden hebben overeenkomsten met Unilever met verschillende voorwaarden, hoewel alle overeenkomsten een opzegtermijn hebben van twaalf maanden. Details over hun beloning en de toekenning van aandelen worden, op totaalbasis, gegeven onder 31 op pagina 133.

**James Lawrence zal worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2008.

Verslag van de Benoemingscommissie

Taakomschrijving

De Benoemingscommissie bestaat uit twee onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders en de voorzitter van de raden van bestuur. De Commissie wordt voorgezeten door David Simon, vice-voorzitter en Senior Independent Director. De andere leden zijn Michael Treschow en Jeroen van der Veer. De Group Secretary fungeert als secretaris van de Commissie.

De Commissie is verantwoordelijk voor het opstellen van de selectiecriteria en benoemingsprocedures voor de bestuurders. Overeenkomstig Unilevers Corporate governance-structuur stellen alle uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders zich jaarlijks beschikbaar voor benoeming bij de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders, tenzij ze gaan aftreden. De Benoemingscommissie is elk jaar verantwoordelijk voor het aanbevelen van kandidaten voor de benoemingen tot uitvoerend bestuurder, inclusief de Group Chief Executive, en niet-uitvoerend bestuurder. De Commissie doet dit op basis van een evaluatie van de raden van bestuur, hun commissies en hun individuele leden. De Commissie beoordeelt regelmatig de omvang en samenstelling van de raden van bestuur en doet vervolgens voorstellen voor een samenstellingsprofiel.

Nadat de bestuurders zijn benoemd door de aandeelhouders beveelt de Commissie kandidaten aan bij de raden van bestuur voor de benoeming tot voorzitter en vice-voorzitter.

Naast haar verantwoordelijkheid voor het plannen van de opvolging binnen en voor de raden van bestuur, is de Commissie overeenkomstig haar taakomschrijving tevens verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Group Chief Executive ten aanzien van de selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het senior management.

De Commissie houdt toezicht op alle aangelegenheden met betrekking tot corporate governance, waarbij zij belangrijke punten onder de aandacht van de raden van bestuur brengt. De volledige taakopdracht van de Commissie evenals de informatie die zij gebruikt voor het plannen van opvolging is te vinden op onze website www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance.

Procedures voor de benoeming van bestuurders

Unilever heeft formele procedures voor de evaluatie van de raden van bestuur als geheel, de commissies van de raden van bestuur en de individuele bestuurders. De Commissie beschikt over de resultaten van de beoordelingen wanneer zij de voordrachten tot benoeming van bespreekt. Alle bestuurders stellen zich jaarlijks herkiesbaar, tenzij ze gaan aftreden.

Zodra er een vacature ontstaat in de raden van bestuur, schakelt de Commissie de hulp in van gespecialiseerde wervingsbureaus en andere externe deskundigen om kandidaten te vinden met de juiste expertise en vaardigheden.

Voor het voordragen van bestuurders voor benoeming in de raden van bestuur baseert de Commissie zich op een vastgesteld bestuurdersprofiel voor potentiële niet-uitvoerend bestuurders, zoals gespecificeerd in de Nederlandse Corporate Governance Code en de Combined Code in het Verenigd Koninkrijk. Volgens de bepalingen in The Governance of Unilever dienen de raden van bestuur te bestaan uit een meerderheid van niet-uitvoerend bestuurders en het profiel bepaalt dat drie van deze bestuurders

kunnen bogen op uitgebreide financiële ervaring en zitting hebben in de Auditcommissie. Om een afspiegeling te vormen van Unilevers aandachtsgebieden bepaalt het profiel ook dat zowel opkomende markten als Europa en Noord-Amerika sterk vertegenwoordigd moeten zijn. Niet-uitvoerend bestuurders dienen onafhankelijk van Unilever te zijn en er mag geen sprake zijn van tegenstrijdige belangen.

Het profiel neemt diversiteit in termen van nationaliteit, ras, geslacht en relevante expertise in ogenschouw en bepaalt dat de raden van bestuur zo veel mogelijk Unilevers doelgroep dienen te weerspiegelen. Zie voor meer informatie www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance.

Werkzaamheden van de Commissie gedurende het jaar

De Commissie is in 2007 zesmaal bijeengekomen. David Simon en Jeroen van der Veer hebben alle vergaderingen bijgewoond. De andere commissieleden woonden alle vergaderingen bij, waar zij aanwezig bij behoorden te zijn, behalve Jean-Cyril Spinetta die drie van de vier vergaderingen bijwoonde waarbij hij aanwezig behoorde te zijn.

De Commissie besloot alle bestuurders die zichzelf herkiesbaar stelden voor te dragen voor herbenoeming in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. In 2007 besloot de Benoemingscommissie tevens de voorzitter van de raden van bestuur en drie nieuwe niet-uitvoerend bestuurders voor te dragen voor benoeming. Dit waren respectievelijk Michael Treschow, Genevieve Berger, Narayana Murthy en Hixonia Nyasulu.

Michael Treschow is de eerste persoon van buiten Unilever die de functie van voorzitter bekleedt en hij is, na de herstructurering van de raden van bestuur in de afgelopen jaren, de eerste onafhankelijke niet-uitvoerend voorzitter. Michael is lid van de Benoemingscommissie sinds juni 2007.

De drie nieuwe niet-uitvoerend bestuurders die zijn benoemd in 2007 zijn specifiek geselecteerd om de kennis van de raden van bestuur op het gebied van IT en wetenschap te kunnen versterken en tegelijkertijd de vertegenwoordiging van opkomende markten en de diversiteit in achtergrond en ervaring te vergroten. Alle drie niet-uitvoerend bestuurders zijn lid van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie.

In 2007 is een extern wervingsbureau aangetrokken om kandidaten te identificeren voor de functie van Chief Financial Officer, met het oog op de terugtrekking van Rudy Markham in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. In het selectieproces door de raden van bestuur is de keuze gevallen op Jim Lawrence. Hij is met ingang van 1 september 2007 in dienst getreden als Chief Financial Officer en zal worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2008.

Verslag van de Benoemingscommissie vervolg

Volgend op de aanstelling van een externe consultant ter ondersteuning van het evaluatieproces in 2006, heeft er in 2007 een interne evaluatie plaatsgevonden van de raden van bestuur, de voorzitter, de individuele bestuurders en de commissies van de raden van bestuur, gebaseerd op het invullen van een vragenlijst.

De Commissie heeft algemene zaken met betrekking tot het plannen van opvolging en talentmanagement besproken met de Group Chief Executive. De Commissie heeft nieuwe benoemingsvoorwaarden voor niet-uitvoerend bestuurders beoordeeld en vastgesteld overeenkomstig best practice-criteria.

Veranderingen in de samenstelling

Antony Burgmans heeft de Commissie verlaten toen hij terugtrad als voorzitter in mei 2007 en Jean-Cyril Spinetta trad terug toen hij ontslag nam als bestuurder in september 2007. Michael Treschow is benoemd tot commissielid op 27 juni 2007. De Benoemingscommissie heeft te allen tijde bestaan uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders.

De raden van bestuur hebben het functioneren van de Commissie beoordeeld en de Commissie heeft tevens haar eigen functioneren geëvalueerd.

David Simon, voorzitter van de Benoemingscommissie

Michael Treschow

Jeroen van der Veer

Verslag van de Remuneratiecommissie

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

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

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

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

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

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

Op basis van de prestaties gedurende 2007 was de kortetermijnbeloning voor het Unilever Executive team gemiddeld 128% van het basissalaris. Een Global Performance Share Plan (GPSP) langetermijnprestatiebeloning wordt in 2008 voor 121% onvoorwaardelijk op basis van de prestatieperiode 2005-2007. Het minimumniveau voor het onvoorwaardelijk worden voor de prestatieperiode 2005-2007 werd in 2005 vastgesteld op een gemiddelde groei van de onderliggende verkopen van 2% per jaar en een beschikbare vrije kasstroom van € 12,2 miljard. Tot 200% zou onvoorwaardelijk kunnen worden bij een groei van de onderliggende verkopen van meer dan 4% per jaar en een beschikbare vrije kasstroom van meer dan € 13,2 miljard. De doelstellingen zijn vastgesteld vóór de verkoop van de Europese diepvriesactiviteiten en vóór de verkoop van UCI. De doelstellingen zijn aangepast aan de impact van deze verkopen. Een Total Shareholder Return (TSR) langetermijnprestatiebeloning wordt eveneens onvoorwaardelijk in 2008. De beloning werd voor 50% onvoorwaardelijk voor de prestatieperiode 2005-2007. Unilever nam de 8^e positie in de referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen in. Zie pagina 57 en 58 voor meer informatie.

De afgelopen drie jaar tot aan december 2007 heeft Unilever meer dan € 20 miljard aan aandeelhouderswaarde gecreëerd. Vooruitblikkend op 2008 verwachten we dat het managementteam een verbetering van onze langetermijn doelstellingen zal realiseren en dat onze aandeelhouders en bestuurders daarvoor naar behoren zullen worden beloond.

In september 2007 is Jean-Cyril Spinetta om persoonlijke redenen afgetreden als niet-uitvoerend bestuurder. Wij maken van deze gelegenheid gebruik om Jean-Cyril te bedanken voor zijn bijdrage aan Unilever en aan de Commissie. Zijn wijze adviezen en ervaringen zijn zeer nuttig geweest. Wij wensen hem het allerbeste voor de toekomst. We zijn voornemens in 2008 een vervanger aan te stellen om Jean-Cyril op te volgen als lid van onze Commissie.

Michael Treschow is op 6 februari 2008 ook benoemd als lid van de Commissie.

David Simon voorzitter van de Remuneratiecommissie
Jeroen van der Veer

Omschrijving van de door de accountants te controleren gedeelten van het Verslag van de Remuneratiecommissie

Met inachtneming van de Directors' Remuneration Report Regulation 2002 in het Verenigd Koninkrijk en krachtens Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, zijn de volgende gedeelten van het remuneratieverslag door de accountants gecontroleerd: 'Totale beloning van uitvoerend bestuurders' op pagina 60, 'Individuele beloning van uitvoerend bestuurders' op pagina 60, 'Global Share Incentive Plan van uitvoerend bestuurders' op pagina 61, 'Global Performance Share Plan van uitvoerend bestuurders' op pagina 61, 'Voorwaardelijke toekenning van aandelen aan uitvoerend bestuurders gerelateerd aan het TSR Long-Term Incentive Plan' op pagina 62, 'Share Matching Plan van uitvoerend bestuurders' op pagina 63, 'Executive Share Options van uitvoerend bestuurders' op pagina 64, 'Pensioenen van uitvoerend bestuurders' op pagina 65, 'Belangen van uitvoerend bestuurders in het aandelenkapitaal' op pagina 66, 'Beloningen van niet-uitvoerend bestuurders' op pagina 67, en 'Belangen van niet-uitvoerend bestuurders in het aandelenkapitaal' op pagina 68.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Remuneratiebeleid

Beloningsbeleid Unilever - Overzicht 2007

Element	Uitbetaling	Waardebepaling	Belangrijkste doelstellingen/prestatiecriteria
VAST			
Basissalaris	Contant	Marktconform	Aantrekken en behouden van uitstekend presterende bestuurders
Pensioen	Contant	Bestuurders nemen deel aan de pensioenregeling van hun thuisland of een alternatief met vergelijkbare waardeopbouw Bonus is niet pensioengevend	Aantrekken en behouden van uitstekend presterende bestuurders
VARIABEL		Indicatieve beloningsniveaus als % van het basissalaris	
Kortetermijnbeloning	Contant (75%)	Uitvoerend bestuurder: doelstelling 87% (range van 0%-150%) Group Chief Executive: doelstelling 113% (range van 0%-200%)	Realiseren van 'trading contribution' (Unilevers voornaamste interne prestatie maatstaf voor toegevoegde economische waarde – zie pagina 57) en doelstellingen voor omzetgroei Individuele verantwoordelijkheden voor belangrijke bedrijfsdoelstellingen van Unilever
	Aandelen (25%)		
Global Share Incentive Plan	Aandelen	Toekenning uitvoerend bestuurder: maximaal 120% in 2007 (maximaal 180% is toegestaan vanaf 2008) Toekenning Group Chief Executive: maximaal 135% in 2007 (maximaal 200% is toegestaan vanaf 2008) In bijzondere omstandigheden mag de Commissie de limiet verhogen Niveau van onvoorwaardelijk worden: 0%-200% van het toekenningsniveau	Aandeelhoudersrendement in bovenste helft referentiegroep (zie pagina 57) Omzetgroei essentieel voor waardecreatie op lange termijn Beschikbare vrije kasstroom als belangrijkste motor achter Unilevers aandeelhoudersrendement
Share Matching Plan	Aandelen	25% van de kortetermijnbeloning wordt betaald in aandelen; deze aandelen worden verdubbeld	Belangen in overeenstemming brengen met die van aandeelhouders

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

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

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

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

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Basissalaris

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

De Commissie heeft besloten de basissalarissen in 2007 niet te verhogen en de prestatiegerelateerde beloning verder te benadrukken.

Kortetermijnbeloning

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

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

De prestatie maatstaven met betrekking tot de kortetermijnbeloning zijn:

- 'trading contribution': Unilevers voornaamste interne prestatie-maatstaf voor het meten van toegevoegde economische waarde. Deze wordt bepaald door het bedrijfsresultaat (bedrijfsresultaat is de interne managementprestatie maatstaf van winst die het meest in lijn ligt met bedrijfswinst) na aftrek van belastingen en afschrijvingen. Stijgingen in 'trading contribution' weerspiegelen de gecombineerde invloed van omzetgroei, margeverbetering en toegenomen kapitaalefficiëntie. Deze maatstaf is afgestemd op onze doelstelling het rendement op geïnvesteerd kapitaal voortdurend te verbeteren en aandeelhouderswaarde te creëren;
- groei van de onderliggende verkopen: deze maatstaf is gericht op de autonome groei van Unilevers omzet; en
- individuele ondernemings- en leiderschapsdoelstellingen: afgestemd op de specifieke verantwoordelijkheden van de betreffende uitvoerend bestuurder om bepaalde ondernemingsdoelstellingen te realiseren die de strategie ondersteunen. De individuele bijdragen worden getoetst aan robuuste maatstaven en doelstellingen om objectiviteit en 'stretch' bij de beoordeling te garanderen.

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

Langetermijnbeloning

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

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

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

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

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

Global Share Incentive Plan (GSIP)

Op basis van het GSIP worden jaarlijks aandelen NV en PLC toegekend aan uitvoerend bestuurders. Het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk wordt geleverd aan het einde van de driejarige prestatieperiode, is afhankelijk van de mate waarin de prestatiedoelstellingen zijn behaald.

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

Het onvoorwaardelijk worden van 40% van de toegekende aandelen is afhankelijk van Unilevers relatieve Total Shareholder Return (TSR) prestaties ten opzichte van een vergelijkingsgroep van 20 andere ondernemingen gemeten over de desbetreffende driejarige periode. TSR meet het rendement voor een aandeelhouder op basis van zowel de stijging van de aandelenkoers als de waarde van het uitgekeerde dividend (ervan uitgaande dat dividenden opnieuw worden geïnvesteerd). De TSR-resultaten worden vergeleken op basis van één gemeenschappelijke valuta. Voor het deel van de toekenning dat afhankelijk is van TSR zullen geen aandelen onvoorwaardelijk worden als Unilever zich op een lagere dan de 11^e positie in de TSR-referentietabel bevindt, gemeten over de driejarige periode. 50% van de aandelen zal onvoorwaardelijk worden als Unilever op de 11^e positie staat binnen de referentiegroep, 100% bij een 7^e positie en 200% als Unilever op een 3^e positie of hoger staat. Voor tussenliggende posities gelden lineair berekende percentages.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

De TSR-referentiegroep bestaat uit de volgende ondernemingen:

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

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

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

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

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

In het Remuneratierapport waarin het aantal aandelen dat daadwerkelijk onvoorwaardelijk is geworden wordt weergegeven, zullen tevens de doelstellings- en daadwerkelijke prestatieniveaus worden opgenomen.

Share Matching Plan (gekoppeld aan de kortetermijnbeloning)
Het Share Matching Plan is erop gericht de belangen van aandeelhouders en bestuurders meer in overeenstemming te brengen en draagt bij aan het behoud van belangrijke bestuurders. Daarnaast draagt de voorwaarde om de aandelen minimaal drie jaar aan te houden bij aan het voorschrift tot opbouw van aandelenkapitaal.

Uitvoerend bestuurders ontvangen 25% van hun kortetermijnbeloning in de vorm van aandelen NV en PLC. Deze aandelen worden gekoppeld aan een gelijk aantal 'matching shares'. De 'matching shares' worden na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom, mits de betreffende initiële aandelen gedurende deze periode worden aangehouden en de uitvoerend bestuurder niet uit dienst is getreden of is ontslagen.

De Remuneratiecommissie is van mening dat verdere prestatiemaatstaven met betrekking tot het onvoorwaardelijk worden van de 'matching shares' niet nodig zijn, omdat het aantal aandelen direct is gekoppeld aan de kortetermijnbeloning (die weer afhankelijk is van het behalen van ambitieuze doelstellingen).

Daarnaast wordt de koers van de aandelen NV en PLC gedurende de driejaarsperiode beïnvloed door de resultaten van Unilever. Dit is vervolgens weer van invloed op de uiteindelijke waarde van de 'matching shares' wanneer deze onvoorwaardelijk worden.

Pensioenen van uitvoerend bestuurders

Vanaf 2007 is het beleid dat nieuwe uitvoerend bestuurders deelnemen aan de pensioenregeling voor werknemers in hun betreffende thuisland (of aan een alternatief met vergelijkbare waardeopbouw) en dat nieuwe uitvoerend bestuurders werknemersbijdragen betalen gelijk aan die van andere werknemers in de (reguliere) pensioenregeling.

Uitvoerend bestuurders die voor 2007 benoemd zijn, hebben aanspraak op een toegezegd pensioen dat twee derde bedraagt van het laatstverdiende loon betaalbaar bij pensionering op 60-jarige leeftijd. Alleen voor uitvoerend bestuurders die vóór 2005 zijn benoemd (Patrick Cescau, Kees van der Graaf en Rudy Markham die in 2007 met pensioen is gegaan) geldt dat de kortetermijnbeloning tot een maximum van 20% van het basissalaris deel uitmaakt van de pensioengrondslag.

Andere vergoedingen

Uitvoerend bestuurders ontvangen dezelfde soort vergoedingen zoals die worden ontvangen door vele andere medewerkers van Unilever.

Niet-uitvoerend bestuurder bij een andere onderneming

Een aantal van onze uitvoerend bestuurders is als niet-uitvoerend bestuurder verbonden aan een andere onderneming. In 2007 vereiste Unilever dat alle beloningen en vergoedingen voor dergelijke externe functies rechtstreeks aan Unilever werden betaald.

Dit beleid is in 2008 aangepast (zie Externe benoemingen op pagina 39).

Regelingen voor Jim Lawrence

Jim Lawrence is in september 2007 in dienst getreden bij Unilever als Chief Financial Officer. Hij wordt voorgedragen voor benoeming tot de raden van bestuur van NV en PLC tijdens de jaarlijkse vergaderingen van aandeelhouders in mei 2008. Het overeengekomen beloningspakket sluit aan op Unilevers beleid en streven om beloningen sterker afhankelijk te maken van prestatiegerichte variabele elementen. Zijn salaris in 2007 was vastgesteld op US\$ 1 100 000 per jaar; de maximale jaarlijkse bonus in 2007 was 150% van het salaris en de toekenning onder het GSIP in 2007 bedroeg 49 962 van zowel aandelen NV als PLC. Hij zal gaan deelnemen aan een pensioenregeling die vergelijkbaar is met de pensioenregeling van Unilever in de Verenigde Staten, hetgeen een toegezegde-bijdrageregeling is.

Ter compensatie voor het verlies van beloningen van zijn vorige werkgever is bij zijn benoeming een vergoeding van US\$ 1 miljoen betaald (met een pro-rata terugvorderingsbepaling over 3 jaar) en zijn 35 565 aandelen van zowel NV als PLC toegekend (waarde bij toekenning US\$ 2,5 miljoen). Deze zullen voor een derde onvoorwaardelijk worden na één jaar dienstverband, voor een derde na twee jaar dienstverband en voor een derde na drie jaar dienstverband.

Jim Lawrence heeft 295 508 aandelen NV en 240 000 PLC ADR's gekocht.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Toekomstige ontwikkelingen

De Remuneratiecommissie zal ontwikkelingen en veranderingen in de markt blijven volgen. De Commissie houdt de afstemming tussen strategische doelstellingen en het beloningsbeleid voor uitvoerend bestuurders nauwlettend in de gaten.

Vanaf 1 januari 2008 is de reguliere pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk voor nieuwe werknemers gewijzigd van een eindloonregeling naar een combinatieregeling van een middelloon (tot een maximum van £ 38 000) en een toegezegde bijdrage boven het maximum. Aan huidige werknemers wordt de mogelijkheid geboden om aan de nieuwe pensioenregeling deel te nemen dan wel om in de voorgaande regeling te blijven (met bepaalde veranderingen als gevolg, waaronder een hogere eigen bijdrage). Dit laatste is tevens van invloed op uitvoerend bestuurders werkzaam in het Verenigd Koninkrijk, Patrick Cescau en Ralph Kugler.

De prestatierange voor de toekenning in 2008 onder GSIP (prestatieperiode 2008-2010) zal voor de gemiddelde groei van onderliggende verkopen 4%-6,4% per jaar zijn en voor de cumulatieve beschikbare vrije kasstroom € 10,5 miljard-€ 15,5 miljard.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Beloningsinformatie over 2007

Het volgende deel bevat gedetailleerde informatie en uitleg over de ontvangen jaarlijkse beloning, langetermijnbeloningen en pensioenen van de uitvoerend bestuurders en over hun aandelenbelangen in Unilever gedurende 2007.

Totale beloning van uitvoerend bestuurders

De volgende tabel bevat gedetailleerde informatie over de gezamenlijke totale beloning (inclusief de waarde van onvoorwaardelijk geworden 'matching shares' en uitgeoefende opties) van de uitvoerend bestuurders als een groep.

	2007 € '000	2006 € '000
Jaarlijkse beloningen		
Basissalaris	3 491	4 061
Vergoedingen en overige betalingen	221	913
Vergoedingen in natura	82	111
Resultaatgerelateerde beloningen (kortetermijnbeloning)	4 865	2 409
Subtotaal jaarlijkse beloningen	8 659	7 494
Overige inkomsten uit onvoorwaardelijk worden/uitoefenen van langetermijnbeloningen ^(a)		
Winst door het uitoefenen van opties	50	427
Onvoorwaardelijk geworden 'matching shares'	230	566
Onvoorwaardelijk geworden toekenningen uit het TSR Long-Term Incentive Plan	–	–
Totale jaarlijkse beloningen en overige inkomsten uit langetermijnbeloningen	8 939	8 487

(a) Inclusief de in 2007 gerealiseerde winsten na uitoefening van eerder toegekende opties en de waarde van de in 2007 onvoorwaardelijk geworden 'matching shares'.

Opmerkingen bij het basissalaris

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

Opmerkingen bij de kortetermijnbeloning

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

Individuele beloning van uitvoerend bestuurders

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

Naam en land waarin werkzaam	Jaarlijkse beloningen 2007				Overige inkomsten van langetermijn- prestatiebeloningen en het uitoefenen van opties in 2007					Totaal 2007 € '000	Totaal 2006 € '000
	Basis- salaris € '000	Vergoedingen en overige betalingen ^(a) € '000	Waarde van ver- goedingen ^(b) € '000	Korte- termijn- beloning ^(c) € '000	Subtotaal 2007 € '000	Subtotaal 2006 € '000	Winst op opties € '000	'Matching shares' € '000	TSR/LTIP € '000		
Patrick Cescau (VK) ^(d)	1 426	129	47	2 346	3 948	2 727	50	63	–	4 061	2 940
Kees van der Graaf (NL)	798	27	9	988	1 822	1 202	–	60	–	1 882	1 287
Ralph Kugler (VK)	861	56	11	1 033	1 961	1 313	–	53	–	2 014	1 414
Rudy Markham (VK) ^(e)	406	9	15	498	928	1 517	–	54	–	982	2 111

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

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

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

(d) Group Chief Executive.

(e) Rudy Markham is teruggetreden als bestuurder tijdens de jaarlijkse vergaderingen van aandeelhouders in mei 2007. Hij is met pensioen gegaan op 31 oktober 2007. In bovenstaande tabel is een overzicht opgenomen van zijn emolumenten over de periode januari – mei 2007. Zijn beloningen voor de periode juni – oktober 2007 bedroegen in totaal € 1 140 000.

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

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Opmerkingen bij de langetermijnprestatiebeloningen• **Global Share Incentive Plan**

De eerste toekenning is gedaan in 2007, voor de prestatieperiode van 1 januari 2007 tot en met 31 december 2009. De toekenning zal in mei 2010 onvoorwaardelijk worden (drie jaar na toekenning).

• **Global Performance Share Plan**

De prestatieperiode van de eerste toekenning eindigde op 31 december 2007. In mei 2008 worden de aandelen onvoorwaardelijk (drie jaar na toekenning).

• **TSR Plan**

De in 2004 voorwaardelijk toegekende aandelen zijn in 2007 vervallen. Het onvoorwaardelijk worden was gebaseerd op de TSR-prestatie van Unilever (bij vaststelling van haar positie ten opzichte van de referentiegroep) voor een periode van drie jaar eindigend op 31 december 2006. Unilever nam voor deze periode de 13^e plaats van de referentiegroep in, waardoor er geen aandelen onvoorwaardelijk zijn geworden in maart 2007.

• **Share Matching Plan**

De 'matching shares' die oorspronkelijk in 2004 voorwaardelijk werden toegekend, zijn in 2007 onvoorwaardelijk geworden, nadat aan de retentievoorzwaarden was voldaan.

• **Executive Share Options**

De in 2004 toegekende aandelenopties waren vanaf 2007 uitoefenbaar. Aangezien de toekenning in 2004 was gebaseerd op Unilevers groei van de winst per aandeel, waren aan de opties op het moment van onvoorwaardelijk worden verder geen voorwaarden verbonden.

Global Share Incentive Plan van uitvoerend bestuurders

Het Global Share Incentive Plan is goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007.

De volgende voorwaardelijke aandelen zijn toegekend in 2007 en gehouden op 31 december 2007 onder het Global Share Incentive Plan:

	Soort aandeel	Voorwaardelijke aandelen toegekend op 22 mei 2007 (prestatieperiode 1 januari 2007 - 31 december 2009) ^(a)		Voorwaardelijke aandelen op 31 december 2007
		Aantal aandelen ^(a)	Koers bij toekenning	Aantal aandelen
Patrick Cescau	NV	40 505	€ 22,20	40 505
	PLC	40 505	1 582,00p	40 505
Kees van der Graaf	NV	20 550	€ 22,20	20 550
	PLC	20 550	1 582,00p	20 550
Ralph Kugler	NV	22 145	€ 22,20	22 145
	PLC	22 145	1 582,00p	22 145
Rudy Markham ^(b)	NV	–		–
	PLC	–		–

(a) Iedere toekenning van prestatieaandelen is voorwaardelijk en wordt onvoorwaardelijk afhankelijk van bepaalde condities drie jaar na de datum van toekenning.

(b) Heeft geen toekenning ontvangen aangezien hij was afgetreden als uitvoerend bestuurder tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2007.

Global Performance Share Plan van uitvoerend bestuurders

De volgende voorwaardelijke aandelen zijn gehouden uit toekenningen gedaan in 2005 en 2006.

Vanaf 2007 zullen er geen nieuwe toekenningen onder dit Plan plaatsvinden, aangezien een nieuw plan is goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. Derhalve zullen vanaf 2007 nieuwe toekenningen alleen onder het nieuwe plan plaatsvinden.

	Soort aandeel	Voorwaardelijke aandelen op 1 januari 2007	Voorwaardelijke aandelen op 31 december 2007
		Aantal aandelen ^(a)	Aantal aandelen ^(a)
Patrick Cescau	NV	18 000	18 000
	PLC	18 000	18 000
Kees van der Graaf	NV	12 000	12 000
	PLC	12 150	12 150
Ralph Kugler	NV	12 000	12 000
	PLC	12 150	12 150
Rudy Markham	NV	12 000	12 000 ^(b)
	PLC	12 150	12 150 ^(b)

(a) Iedere toekenning van prestatieaandelen is voorwaardelijk en wordt onvoorwaardelijk afhankelijk van bepaalde condities drie jaar na de datum van toekenning.

(b) Aantal aandelen in mei 2007 toen Rudy Markham terugtrad als uitvoerend bestuurder.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Voorwaardelijke toekenning van aandelen aan uitvoerend bestuurders gerelateerd aan het TSR Long-Term Incentive Plan

De volgende voorwaardelijke aandelen werden gehouden uit toekenningen gedaan in 2004 tot 2006.

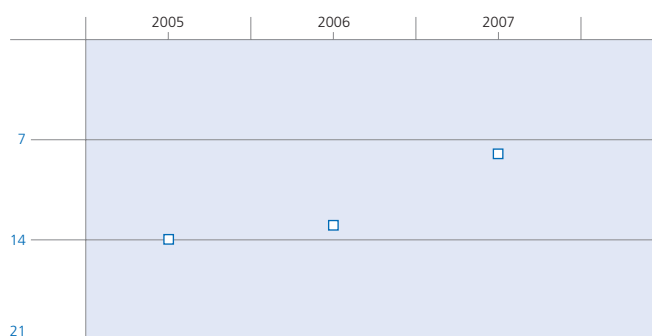
Vanaf 2007 zullen er geen nieuwe toekenningen onder dit Plan plaatsvinden, aangezien een nieuw plan was goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. Vanaf 2007 zullen nieuwe toekenningen alleen onder het nieuwe plan plaatsvinden.

	Soort aandeel	Voorwaar- delijke aandelen op 1 januari 2007	Voorwaardelijke aandelen vervallen op 24 maart 2007 (prestatieperiode 2004-2006) ^(a)		Voorwaar- delijke aandelen op 31 december 2007
		Aantal aandelen	Aantal aandelen	Oorspronkelijke aandelenkoers bij toekenning	Aantal aandelen
Patrick Cescau	NV	58 476	(13 863)	€ 18,03	44 613
	PLC	60 449	(14 391)	1 154,00p	46 058
Kees van der Graaf	NV	36 201	(8 319)	€ 18,03	27 882
	PLC	37 422	(8 634)	1 154,00p	28 788
Ralph Kugler	NV	36 201	(8 319)	€ 18,03	27 882
	PLC	37 422	(8 634)	1 154,00p	28 788
Rudy Markham	NV	41 745	(13 863)	€ 18,03	27 882 ^(b)
	PLC	43 179	(14 391)	1 154,00p	28 788 ^(b)

(a) De voorwaardelijke aandelen toegekend in 2004 zijn vervallen in 2007, gebaseerd op de TSR-prestatie van Unilever gedurende de driejarige prestatieperiode geëindigd op 31 december 2006. Unilever nam voor deze periode de 13^e positie in, waardoor de toekenning niet onvoorwaardelijk is geworden.

(b) Aantal aandelen in mei 2007 toen Rudy Markham terugtrad als uitvoerend bestuurder.

Unilevers relatieve positie in de TSR-referentiegroep



De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven. Unilevers positie is gebaseerd op haar TSR over een drie-jaarsvoortschrijdendgemiddelde.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Share Matching Plan van uitvoerend bestuurders

De volgende voorwaardelijke aandelen zijn gehouden, toegekend of onvoorwaardelijk geworden gedurende 2007 onder het Share Matching Plan:

		Voor- waardelijke aandelen op 1 januari 2007		Voorwaardelijke aandelen toegekend in 2007 ^(a)		Onvoorwaardelijk geworden aandelen op 24 maart 2007 ^(b)		Voor- waardelijke aandelen op 31 december 2007
	Soort aandeel	Aantal aandelen	Aantal aandelen	Aandelenkoers bij toekenning	Aantal aandelen	Aandelenkoers onvoorwaardelijk worden	Oorspronkelijke aandelenkoers bij toekenning	Aantal aandelen
Patrick Cescau	NV	8 778	6 627	€ 21,33	(1 413)	€ 21,66	€ 18,03	13 992
	PLC	8 992	6 627	1 488,00p	(1 469)	1 505,11p	1 154,00p	14 150
Kees van der Graaf	NV	4 266	2 121 ^(c)	€ 21,33	(1 341)	€ 21,66	€ 18,03	2 925
	PLC	4 394	2 121 ^(c)	1 488,00p	(1 392)	1 505,11p	1 154,00p	3 002
Ralph Kugler	NV	3 831	2 402	€ 21,33	(1 191)	€ 21,66	€ 18,03	5 042
	PLC	3 936	2 402	1 488,00p	(1 238)	1 505,11p	1 154,00p	5 100
Rudy Markham	NV	4 932	2 830	€ 21,33	(1 209)	€ 21,66	€ 18,03	6 553 ^(d)
	PLC	5 071	2 830	1 488,00p	(1 257)	1 505,11p	1 154,00p	6 644 ^(d)

(a) Iedere toekenning van 'matching shares' is voorwaardelijk en wordt drie jaar na de datum van toekenning onvoorwaardelijk mits aan bepaalde voorwaarden is voldaan. De toekenning in 2007 heeft plaatsgevonden op 21 maart 2007.

(b) De voorwaardelijke aandelen toegekend op 24 maart 2004 (gerelateerd aan de prestatieperiode 2003) zijn onvoorwaardelijk geworden op 24 maart 2007.

(c) Kees van der Graaf (gevestigd in Nederland) heeft een voorwaardelijke toezegging gekregen tot een bedrag in contanten waarvan de waarde op de datum van onvoorwaardelijk worden gelijk is aan 2 121 aandelen NV en 2 121 aandelen PLC op die datum.

(d) Aantal aandelen in mei 2007 toen Rudy Markham terugtrad als uitvoerend bestuurder.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Executive Share Options van uitvoerend bestuurders

Optierechten voor het verwerven van gewone aandelen NV van nominaal € 0,16 en optierechten voor het verwerven van gewone aandelen PLC van nominaal 3 1/9p zijn gehouden, uitgeoefend of vervallen gedurende 2007. Er zijn in 2007 geen opties toegekend.

	Soort aandeel	Aantal opties op 1 januari 2007	Aantal opties uitgeoefend/ vervallen in 2007	Aantal opties op 31 december 2007	Uitstaande opties onder de marktprijs op 31 december 2007		Uitstaande opties boven de marktprijs op 31 december 2007		Eerste datum van uitoefening	Laatste vervaldatum
					Aantal opties	Gewogen gemiddelde aandelen- koers	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefen- prijs		
Patrick Cescau										
Executive Plan	NV	269 166	(27 000) ^(a)	242 166	242 166	€ 19,50	–	–	24/03/02	08/11/15
Executive Plan	PLC	272 967	(27 000) ^(b)	245 967	245 967	1 175p	–	–	24/03/02	08/11/15
NL All-Employee Plan	NV	750	(150) ^(c)	600	600	€ 17,53	–	–	02/06/03	17/05/11
UK ShareSave Plan	PLC	1 374	–	1 374	1 374	1 171p	–	–	01/10/11	31/03/12
Kees van der Graaf										
Executive Plan	NV	135 450	–	135 450	135 450	€ 19,70	–	–	24/03/02	08/11/15
Executive Plan	PLC	135 450	–	135 450	135 450	1 203p	–	–	24/03/02	08/11/15
NL All-Employee Plan	NV	750	(150) ^(d)	600	600	€ 17,53	–	–	02/06/03	17/05/11
UK ShareSave Plan	PLC	1 374	–	1 374	1 374	1 202p	–	–	01/10/10	31/03/11
Ralph Kugler										
Executive Plan	NV	176 625	–	176 625	176 625	€ 19,41	–	–	24/03/02	20/03/15
Executive Plan	PLC	176 625	–	176 625	176 625	1 163p	–	–	24/03/02	20/03/15
NL All-Employee Plan	NV	300	–	300	300	€ 17,59	–	–	18/05/05	17/05/11
UK ShareSave Plan	PLC	1 374	–	1 374	1 374	1 202p	–	–	01/10/10	31/03/11
Rudy Markham										
Executive Plan	NV	237 150	–	237 150 ^(e)	237 150	€ 19,67	–	–	24/03/02	31/10/09
Executive Plan	PLC	237 150	–	237 150 ^(e)	237 150	1 212p	–	–	24/03/02	31/10/09
NL All-Employee Plan	NV	750	(150) ^(d)	600 ^(e)	600	€ 17,53	–	–	02/06/03	17/05/11
UK ShareSave Plan	PLC	1 373	–	1 373 ^(e)	1 373	1 190p	–	–	01/11/07	30/04/08

(a) Opties op 27 000 aandelen zijn uitgeoefend op 1 november 2007 tegen een aandelenkoers van € 23,24. De opties zouden op 7 november 2007 zijn verlopen indien ze niet eerder waren uitgeoefend. De opties waren oorspronkelijk toegekend op 8 mei 1998 tegen een prijs van € 23,10 (na herberekening van de aandelenkoers naar aanleiding van de aandelensplitsing in mei 2006).

(b) Opties op 5 355 aandelen zijn uitgeoefend op 8 mei 2007 tegen een aandelenkoers van 1 658p. Overige opties op 21 645 aandelen zijn uitgeoefend op 26 september 2007 tegen een aandelenkoers van 1 585p. De opties zouden op 7 november 2007 zijn verlopen indien ze niet eerder waren uitgeoefend. De opties waren oorspronkelijk toegekend op 8 mei 1998 tegen een aandelenkoers van 1 483p (na herberekening van de aandelenkoers naar aanleiding van de aandelenconsolidatie in mei 2006).

(c) Opties zijn zonder waarde vervallen op 12 juni 2007.

(d) Opties zijn uitgeoefend op 8 mei 2007 tegen een aandelenkoers van € 23,75. De opties waren oorspronkelijk toegekend op 12 juni 2002 tegen een koers van € 22,63 (na herberekening van de aandelenkoers naar aanleiding van de aandelensplitsing in mei 2006).

(e) De vermelde aantallen aandelen zijn per mei 2007, toen hij terugtrad als bestuurder. Op 2 november 2007 zijn 33 750 opties NV en 33 750 opties PLC uitgeoefend tegen een prijs van respectievelijk € 23,64 en 1 725p per aandeel. De oorspronkelijke aandelenkoersen bij toekenning waren € 23,10 en 1 483p per aandeel. Op 27 december 2007 zijn nog 96 750 opties NV en 164 250 opties PLC uitgeoefend tegen respectievelijk € 25,32 en 1 902p per aandeel. De oorspronkelijke aandelenkoersen bij toekenning waren gemiddeld € 17,21 en 1 158p per aandeel.

De term 'Executive Plan' verwijst naar opties die zijn toegekend krachtens de PLC of NV Executive Option Plans.

De slotkoersen van de gewone aandelen op 31 december 2007 waren € 25,15 (aandelen NV) en 1 890p (aandelen PLC). Gedurende 2007 bedroegen de hoogste beurskoersen respectievelijk € 25,72 en 1 924p, en de laagste koersen respectievelijk € 18,89 en 1 320p.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Toelichting op pensioenen

Op 31 december 2006 is in Nederland de basis voor de reguliere pensioenregeling veranderd van een eindloonregeling naar een middelloonregeling. Dit had een kleine impact op het opgebouwde pensioen van de in Nederland woonachtige uitvoerend bestuurder.

Individuele bijdragen die zijn betaald door uitvoerend bestuurders in het Verenigd Koninkrijk, werden gedurende 2007 betaald door middel van een regeling om de individuele bijdragen te verrekenen met het salaris.

Pensioenen van uitvoerend bestuurders^(a)

Hieronder worden de waarden van de pensioenen vermeld voor het jaar geëindigd op 31 december 2007.

Naam en land waarin werkzaam	Leeftijd op 31/12/07	Opgebouwd pensioen op 31/12/06 ^(b) €'000 per jaar	Verloop opgebouwd pensioen gedurende 2007 ^(c) €'000 per jaar	Opgebouwd pensioen op 31/12/07 ^(b) €'000 per jaar	Overdrachts-waarde opgebouwd pensioen op 31/12/06 ^(d) €'000	Mutatie overdrachts-waarde opgebouwd pensioen gedurende 2007 (exclusief individuele bijdragen) ^(e) €'000	Individuele bijdragen gedurende 2007 ^(f) €'000	Overdrachts-waarde opgebouwd pensioen op 31/12/07 ^(d) €'000
Patrick Cescau (VK)	59	1 000	29	1 029	18 662	1 951	4	20 617
Kees van der Graaf ^(g) (NL)	57	602	37	639	8 098	868	9	8 975
Ralph Kugler (VK)	51	441	(23)	418	6 283	219	–	6 502
Rudy Markham ^(h) (VK)	61	793	(68)	725	15 909	(1 928)	–	13 981

(a) De bedragen zijn, indien noodzakelijk, omgerekend naar euro's op basis van de volgende wisselkoersen: 31 december 2007 € 1,00 = £ 0,7342; 31 december 2006 € 1,00 = £ 0,6712. De gemiddelde wisselkoers gedurende het jaar geëindigd op 31 december 2007 was € 1,00 = £ 0,6822.

(b) Gebaseerd op de huidige pensioenafspraken van de uitvoerend bestuurders en berekend op uitgestelde basis, waarbij uitgegaan wordt van het aantal dienstjaren van de uitvoerend bestuurder op respectievelijk 31 december 2006 en 31 december 2007, en gebaseerd op de veronderstelling dat de uitvoerend bestuurder in dienst blijft tot ten minste 60-jarige leeftijd en dat pensioenuitkering begint vanaf dat moment. Het opgebouwde pensioen omvat al het pensioen opgebouwd in Unilever-pensioenregelingen. Wanneer een uitvoerend bestuurder uit dienst treedt voor de 60-jarige leeftijd en de pensioenuitkering eerder begint dan op 60-jarige leeftijd, zal het uit te keren pensioen worden gereduceerd.

(c) Inclusief het effect van inflatie op het opgebouwde pensioen op 31 december 2006.

(d) Voor de in Nederland werkzame uitvoerend bestuurder is de overdrachtswaarde berekend op basis van de grondslagen toegepast door het pensioenfonds van Unilever in Nederland ('Progress'), zoals voorgeschreven door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze grondslagen zijn veranderd op 1 januari 2008 zoals beschreven in voetnoot (g). Voor de in het Verenigd Koninkrijk werkzame uitvoerend bestuurders is de overdrachtswaarde berekend op basis van marktgrondslagen toegepast door het pensioenfonds van Unilever in het Verenigd Koninkrijk (UUKPF), in overeenstemming met de GN11-richtlijn gepubliceerd door de Board for Actuarial Standards in het Verenigd Koninkrijk.

(e) De mutatie in de overdrachtswaarde gedurende 2007 door marktveranderingen voor de in het Verenigd Koninkrijk werkzame uitvoerend bestuurders is inclusief extra dienstjaren en de uitvoerend bestuurders die een jaar dicht bij hun pensioen zijn, alsmede wisselkoersschommelingen (voor pensioenen in andere valuta's dan de euro). In 2007 is het salaris niet verhoogd.

(f) In aansluiting met de deelnemers aan de huidige Nederlandse pensioenregeling, is de individuele bijdrage van Kees van der Graaf 0,5% op het pensioengevend salaris tussen € 11 872 en € 56 990 en 1% daarboven. In aansluiting met de deelnemers aan de pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk, worden de bijdragen van Ralph Kugler en Rudy Markham betaald door verrekening met het salaris van 5% van het pensioengevend salaris (boven de 'UK Lower Earnings Limit'). Daarom worden er geen individuele bijdragen hierboven getoond. Patrick Cescau's bijdragen, voor het deel van zijn salaris in Nederland, worden betaald op basis van de oude Nederlandse pensioenregeling, zijnde 1% boven € 56 990, en voor het deel van zijn salaris in het Verenigd Koninkrijk sluiten zijn bijdragen aan bij de pensioenregeling van het pensioenfonds van Unilever in het Verenigd Koninkrijk.

(g) De toename van het opgebouwde pensioen en de overdrachtswaarde gedurende 2007 is inclusief het effect van herwaardering op het opgebouwde pensioen in de Nederlandse pensioenregeling in januari 2008. De manier waarop de overdrachtswaarde in Nederland wordt berekend, zoals voorgeschreven door het Nederlandse Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, is voor boekjaren eindigend na 1 januari 2008 veranderd. De overdrachtswaarde voor Kees van der Graaf zou op 31 december 2007 met de nieuwe methode € 7 951 000 bedragen.

(h) De 60-jarige leeftijd bereikt in 2006 en geen aanvullend pensioen opgebouwd. Afgetreden als bestuurder tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. De getoonde waarden zijn op 31 mei 2007, dan wel de periode geëindigd op die datum. Sectie 7A van de Companies Act in het Verenigd Koninkrijk vereist de openbaarmaking van de waarde van het pensioen bij pensionering, aangezien hij kwalificerende diensten heeft verricht gedurende 2007 die onder de Companies Act vallen. Het opgebouwde pensioen 31 oktober 2007 (de datum dat hij uit dienst van Unilever trad) is ongewijzigd ten opzichte van de bedragen weergegeven in de tabel. De overdrachtswaarde op 31 oktober 2007 van het opgebouwde pensioen bedraagt € 14 055 000.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

De Listing Rules van de Financial Services Authority wijken af van de Directors' Remuneration Report Regulations 2002. Onder deze Listing Rules dient de volgende toelichting gegeven te worden met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen die op een andere manier worden berekend dan de pensioenen in de vorige tabel.

De Nederlandse Corporate Governance Code vereist de vermelding van pensioenkosten die in de winst-en-verliesrekening zijn verwerkt:

	Listing Rules van de Financial Services Authority €'000 ^(a)	€'000 ^(b)	Nederlandse corporate- governancecode €'000
Patrick Cescau (VK)	(9)	(192)	552
Kees van der Graaf (NL)	32	450	249
Ralph Kugler (VK)	(1)	(14)	294
Rudy Markham (VK)	(31)	(601)	50 ^(c)

(a) Mutaties in het opgebouwde pensioen gedurende 2007 (exclusief de invloed van inflatie op het opgebouwde pensioen op 31 december 2006).

(b) Overdrachtswaarde op 31 december 2007 van de mutaties van het opgebouwde pensioen gedurende 2007 (exclusief de invloed van inflatie op het opgebouwde pensioen op 31 december 2006 en verminderd met individuele bijdragen).

(c) Dit is inclusief een bedrag van € 28 000 dat verschuldigd was tot en met mei 2007 toen hij terugtrad uit het bestuur en een bedrag van € 22 000 dat daarna verschuldigd was tot en met 31 oktober 2007.

Belangen van uitvoerend bestuurders in het aandelenkapitaal

De belangen in het aandelenkapitaal van NV en PLC en hun groepsmaatschappijen van diegenen die op 31 december 2007 uitvoerend bestuurder waren en die van aanverwante personen zijn in de onderstaande tabel vermeld:

	Soort aandeel ^(a)	Aandelen gehouden op 1 januari 2007 ^(b)	Aandelen gehouden op 31 december 2007 ^(b)
Patrick Cescau ^(c)	NV	85 059	93 099
	PLC	52 347	65 798
Kees van der Graaf	NV	23 157	32 499
	PLC	16 718	20 339
Ralph Kugler	NV	45 396	48 489
	PLC	20 124	23 366

(a) Aandelen NV zijn gewone aandelen van nominaal € 0,16 en aandelen PLC zijn gewone aandelen van nominaal 3 1/9p.

(b) Exclusief nog niet onvoorwaardelijk geworden 'matching shares'.

(c) De totalen zijn inclusief 38 715 NV New York Registry Shares onder NV en 10 220 PLC ADR's onder PLC.

De uitvoerend bestuurders, samen met andere werknemers van PLC en haar in het Verenigd Koninkrijk gevestigde dochtermaatschappijen hadden op 1 januari 2007 een belang van 16 678 871 gewone aandelen PLC en op 31 december 2007 een belang van 10 920 385 gewone aandelen PLC, die door de Unilever Employee Share Trust (Jersey) zijn verworven ter afdekking van optie-rechten en het onvoorwaardelijk worden van aandelen als onderdeel van verschillende aandelenplannen van de Groep (onder meer PLC Executive Option Plans en het Employee ShareSave Plan in het Verenigd Koninkrijk). Aanvullende informatie, waaronder gegevens over aandelen NV en PLC die in verband met andere beloningsregelingen op basis van aandelen door bepaalde groepsmaatschappijen zijn ingekocht, wordt gegeven onder 29 op de pagina's 130 tot en met 132.

De stemrechten van de bestuurders die belangen hebben in het aandelenkapitaal van NV en PLC zijn dezelfde als die van andere houders van aandelen van het aangegeven soort. Geen van de bestuurders of andere senior managers bezit meer dan 1% van de geplaatste aandelen van dat soort. Met uitzondering van wat hierboven is aangegeven, zijn alle belangen voor eigen rekening.

De enige veranderingen in de belangen van de uitvoerend bestuurders en aanverwante personen in gewone aandelen NV en PLC tussen 31 december 2007 en 1 maart 2008 waren dat:

- Het belang van Unilever Employee Share Trust (Jersey) is afgenomen tot 10 814 117 gewone aandelen PLC; en
- Kees van der Graaf en Ralph Kugler hebben elk additioneel 14 gewone PLC-aandelen gekocht in januari en februari als gevolg van het deelnemen aan een aandeleninvesteringsplan voor werknemers.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Niet-uitvoerend bestuurders

Hieronder volgen gedetailleerde informatie en opmerkingen bij de jaarlijkse beloning en aandelenbelangen van de niet-uitvoerend bestuurders. De niet-uitvoerend bestuurders ontvangen een beloning van zowel NV als PLC. Met betrekking tot hun werkzaamheden als niet-uitvoerend bestuurder ontvangen zij geen andere beloning van NV of PLC, zoals een kortetermijnbeloning, een vergoeding op basis van aandelen of pensioenaanspraken.

De hoogte van de beloning weerspiegelt de mate van hun betrokkenheid en bijdrage aan Unilever. De hoogte van de beloning van de voorzitter is herzien en verhoogd bij de benoeming van Michael Treschow als voorzitter in 2007. Er zijn geen andere veranderingen in beloningen doorgevoerd sinds de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2006.

Beloningen van niet-uitvoerend bestuurders

De totale uitbetaalde beloningen per individuele niet-uitvoerend bestuurder in 2007 zijn in de onderstaande tabel vermeld:

	Totale beloning in 2007 ^(a) €'000	Totale beloning in 2006 ^(a) €'000
Huidige niet-uitvoerend bestuurders		
Michael Treschow ^{(b)(c)}	469	n.v.t.
Genevieve Berger ^(b)	60	n.v.t.
Leon Brittan	97	83
Wim Dik	92	85
Charles Golden	134	89
Byron Grote	90	60
Narayana Murthy ^(b)	97	n.v.t.
Hixonia Nyasulu ^(b)	82	n.v.t.
David Simon	131	110
Kees Storm	113	75
Jeroen van der Veer	90	83
Voormalig niet-uitvoerend bestuurders		
Antony Burgmans ^{(d)(e)}	246	300
Lynda Chalker ^{(d)(g)}	42	94
Jean-Cyril Spinetta ^(f)	68	60

(a) Omvat beloningen en vergoedingen ontvangen van zowel NV als PLC. Inclusief vergoeding voor het reizen van buiten Europa indien van toepassing.

(b) Benoemd tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007.

(c) Voorzitter NV en PLC sinds de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007.

(d) Afgetreden tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007.

(e) Voorzitter tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2007. De totale beloning is inclusief enkele vergoedingen in natura ontstaan na pensionering.

(f) Afgetreden in september 2007.

(g) Werkt sinds 1 juni 2007 voor Unilever op basis van een adviesovereenkomst, om Unilever in Afrika te ondersteunen. Totaal bedrag betaald voor de periode juni 2007-december 2007 bedraagt € 85 508.

Zie pagina 51 voor informatie met betrekking tot lidmaatschap van commissies.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Voordat de heer Burgmans een niet-uitvoerend bestuurder werd heeft hij aandelen en opties toegekend gekregen in zijn hoedanigheid als uitvoerend bestuurder. Hij heeft geen verdere aan aandelen gerelateerde toekenningen ontvangen als niet-uitvoerend voorzitter.

Informatie omtrent de standen alsmede de vervallen aandelen onder het TSR Long-Term Incentive Plan is hieronder weergegeven:

	Stand 1 januari 2007	Voorwaardelijke aandelen vervallen op 24 maart 2007	Stand mei 2007
NV	22 182	(22 182)	–
PLC	23 024	(23 024)	–

Informatie omtrent de standen alsmede de onvoorwaardelijk geworden aandelen onder het Share Matching Plan is hieronder weergegeven:

	Stand 1 januari 2007	Onvoorwaardelijk geworden aandelen op 27 maart 2007	Stand mei 2007
NV	4 569	(1 815)	2 754
PLC	4 712	(1 886)	2 826

Informatie omtrent de uitstaande opties is hieronder weergegeven:

	Soort aandeel	Aantal opties 1 januari 2007	Aantal opties op uitgeoefend/ vervallen in 2007	Stand opties mei 2007	Uitstaande opties onder de markt- prijs	Gewogen gemiddelde uitoefen- prijs	Uitstaande opties boven de markt- prijs	Gewogen gemiddelde uitoefen- prijs	Eerste datum van uitoefening	Laatste vervaldatum ^(a)
Executive Plan	NV	316 800	–	316 800	316 800	€ 19,10	–	–	24/03/02	01/06/09
Executive Plan	PLC	316 800	–	316 800	316 800	1 163p	–	–	24/03/02	01/06/09
NL All-Employee Plan	NV	450	(150) ^(a)	300	300	€ 17,47	–	–	02/06/03	12/05/09

(a) Opties op aandelen zijn uitgeoefend op 8 mei 2007 tegen een aandelenkoers van € 23,75 (de opties waren oorspronkelijk toegekend op 12 juni 2002 tegen een prijs van € 22,63).

Belangen van niet-uitvoerend bestuurders in het aandelenkapitaal

De belangen in het aandelenkapitaal van NV en PLC en hun groepsmaatschappijen van diegenen die op 31 december 2007 niet-uitvoerend bestuurder waren en aandelen hadden (inclusief die van aanverwante personen) zijn in de onderstaande tabel vermeld:

	Soort aandeel ^(a)	Aantal aandelen op 1 januari 2007 ^(a)	Aantal aandelen op 31 december 2007 ^(a)
Michael Treschow	NV	– ^(b)	15 000
	PLC	– ^(b)	15 000
Byron Grote	NV New York Registry Shares	3 000	3 000
	PLC ADR's	1 800	1 800
David Simon	NV	–	–
	PLC	1 492	1 536
Jeroen van der Veer	NV	16 800	16 800
	PLC	–	–

(a) Aandelen NV zijn gewone aandelen van nominaal € 0,16 en aandelen PLC zijn gewone aandelen van nominaal 31/9p.

(b) Aandelenbezit is per datum van benoeming.

Er waren geen veranderingen in de belangen van de niet-uitvoerend bestuurders en aanverwante personen in gewone aandelen NV en PLC tussen 31 december 2007 en 1 maart 2008.

Verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Additionele wettelijke en overige toelichtingen

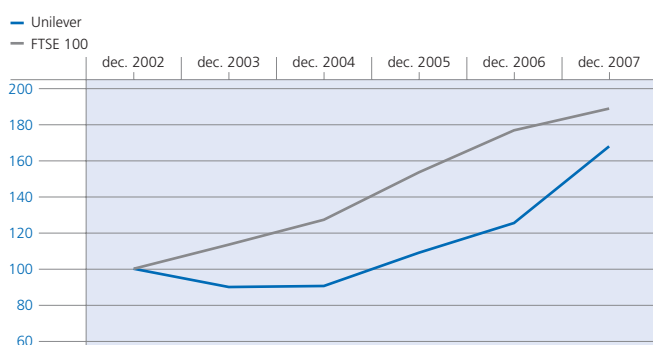
De raden van bestuur hebben het functioneren van de Commissie beoordeeld. De Commissie heeft tevens haar eigen functioneren geëvalueerd.

Prestaties aandelen Unilever ten opzichte van breed samengestelde beursindexen

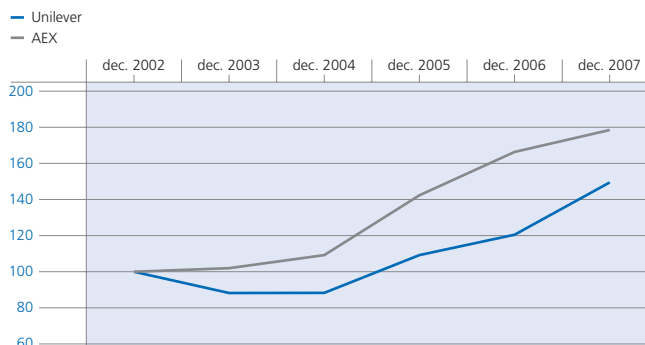
Op basis van de Companies Act 1985 (schedule 7A) in het Verenigd Koninkrijk zijn wij verplicht de prestaties van aandelen Unilever, gebaseerd op Total Shareholder Return, over de laatste vijf jaar te tonen ten opzichte van een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de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

TSR-resultaten over de afgelopen vijf jaar

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



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



Taken en verantwoordelijkheden

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

Structuur en taakverdeling

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

Advies en ondersteuning

De Commissie heeft geen formeel benoemde beloningsadviseurs. Indien daar behoefte aan is, wint de Commissie professioneel advies in van externe adviseurs. In 2007 heeft de Commissie advies ingewonnen bij Towers Perrin (een onafhankelijk bureau van specialisten op het gebied van beloningsbeleid) over marktgegevens, de ontwikkelingen op het gebied van beloningen en prestatiegerelateerde beloningen. Towers Perrin geeft ook algemene adviezen aan Unilevers groepsmaatschappijen over de beloning van werknemers, pensioenen, communicatie en andere personeelsgerelateerde zaken.

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

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

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

Het verslag is goedgekeurd door de raden van bestuur. Namens het bestuur heeft Sven Dumoulin (Group Secretary) het verslag ondertekend.

Verslag van de Auditcommissie

De Auditcommissie heeft tot taak de raden van bestuur van Unilever te ondersteunen bij het vervullen van diverse taken. Het gaat daarbij om hun toezichhoudende verantwoordelijkheden met betrekking tot de integriteit van de financiële overzichten, de risicobeheersing en de interne beheersing van Unilever, het naleven van wet- en regelgeving, de werkzaamheden, kwalificaties en onafhankelijkheid van de externe accountants en de werkzaamheden van de interne accountantsdienst. Tijdens het afgelopen boekjaar geëindigd op 31 december 2007 waren de belangrijkste activiteiten van de Commissie:

Financiële rapportage

De Commissie heeft rapportages van de Chief Financial Officer beoordeeld vóór publicatie die betrekking hebben op de financiële kwartaal- en jaaroverzichten inclusief overige financiële overzichten en toelichtingen en onderwerpen die beoordeeld zijn door de Disclosure Committee. Zij heeft het Jaarverslag en Jaarrekening en de 'Annual Report on Form 20-F' vóór publicatie beoordeeld.

Controle van de jaarrekening

PricewaterhouseCoopers, Unilevers externe accountant, heeft uitgebreid verslag gedaan aan de Commissie over de omvang en het resultaat van de jaarlijkse accountantscontrole, inclusief hun beoordeling van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de financiële rapportage zoals vereist volgens Sectie 404 van de Sarbanes-Oxley-wet in de Verenigde Staten wet van 2002. Hun verslagen hadden onder meer betrekking op financiële rapportages, ondernemingsbestuur, interne beheersing en ontwikkelingen op het gebied van externe verslaggeving.

Risicobeheersing en internebeheersingsmaatregelen

De Commissie heeft beoordeeld hoe Unilever in zijn totaliteit omgaat met risicobeheersing, evenals de processen, resultaten en rapportage daarover. Daaronder vielen met name:

- de beoordeling van de toereikendheid van de in de kwartaalberichten opgenomen toelichtingen;
- de beoordeling van de waarderingsgrondslagen en gemaakte schattingen met betrekking tot de jaarrekening, inclusief de jaarlijkse beoordeling op duurzame waardevermindering van goodwill en immateriële vaste activa;
- de tussentijdse en jaarverslagen van de interne accountantsdienst over de status van risico- en interne beheersing en de reactie van het management daarop;
- het jaarverslag van de Chief Financial Officer met betrekking tot bedrijfsrisico's en rapportage met betrekking tot operationele beheersingsmaatregelen en intern beleid, en een beoordeling per kwartaal van de bedrijfsrisico's en waarborgen;
- de tussentijdse en jaarverslagen van de Commissie Compliance Gedragscode;
- toezicht houden op de afhandeling van klachten ontvangen via een internationaal meldpunt voor onethisch gedrag, inclusief procedures om klachten en bezorgdheden te behandelen met betrekking tot de financiële rapportage, de interne beheersing en administratieve aangelegenheden;
- een beoordeling per kwartaal van de voortgang van de toepassing van de vereisten volgens paragraaf 404 van de Sarbanes-Oxley-wet van 2002 uit de Verenigde Staten met betrekking tot internebeheersingsmaatregelen omtrent financiële rapportage;
- een beoordeling van de toepassing van informatie- en communicatietechnologie;

- een beoordeling van het jaarlijkse pensioenverslag, de verwerking van pensioenen en pensioenvoorstellen;
- een jaarlijkse beoordeling van maatregelen ter voorkoming van fraude;
- een beoordeling van het beleid omtrent belastingplanning; en
- een beoordeling van treasury-richtlijnen, het jaarlijkse financieel plan en overweging van voorstellen met betrekking tot het uitgeven van schuldpapier, afdekken van investeringen, dividenden en een beoordeling van de financiële implicaties van acquisities.

Externe accountants

De Auditcommissie heeft een formele evaluatie uitgevoerd van de effectiviteit van het externe controleproces. De Commissie heeft de verlenging met één jaar van de huidige opdracht voor externe accountantscontrole goedgekeurd en de raden van bestuur aanbevolen over te gaan tot de herbenoeming van de externe accountants. Op aanbeveling van de Auditcommissie zullen de raden van bestuur in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in mei 2008 voorstellen PricewaterhouseCoopers te herbenoemen (zie de pagina's 144 en 149).

Zowel Unilever als de accountants hanteren reeds vele jaren waarborgen om te voorkomen dat de objectiviteit en de onafhankelijkheid van de accountants in het geding zouden kunnen komen. De Commissie heeft het verslag van PricewaterhouseCoopers beoordeeld, waarin zij rapporteren over hun acties om te voldoen aan de beroeps- en regelgevende voorschriften en aan 'best practice', bedoeld om hun onafhankelijkheid van Unilever te waarborgen.

De Commissie heeft ook de wettelijke en overige controlewerkzaamheden beoordeeld, evenals de belasting- en overige werkzaamheden verricht door PricewaterhouseCoopers. Ook heeft de Commissie de naleving gecontroleerd van Unilevers richtlijnen die gedetailleerd beschrijven ten aanzien van welk soort activiteiten de externe accountant wel en niet kan worden ingeschakeld:

- wettelijke controleopdrachten – zoals hierboven weergegeven, inclusief de controle van groepsmaatschappijen;
- andere controlewerkzaamheden – werkzaamheden die de accountants verplicht zijn uit te voeren op basis van voorschriften of overeenkomsten met derden in verband met leningen en berichtgeving aan aandeelhouders;
- aan controle gerelateerde diensten – werkzaamheden die de accountants het best kunnen uitvoeren, waaronder het beoordelen van de internebeheersingsmaatregelen;
- werkzaamheden op het gebied van acquisities en desinvesteringen indien de accountants daarvoor het meest geschikt zijn;
- belastingadviezen – al het belangrijke belastingadvieswerk wordt uitbesteed, tenzij onze accountants hier het meest geschikt voor zijn; en
- algemene adviezen en andere diensten – externe accountants mogen niet inschrijven op algemene adviesopdrachten.

Alle opdrachten boven € 100 000 vereisen specifieke voorafgaande goedkeuring van de voorzitter van de Auditcommissie. Het algemeen beleid wordt regelmatig beoordeeld en, wanneer noodzakelijk, aangepast in het licht van in- en externe factoren en 'best practice'.

De Commissie heeft gedurende het jaar onafhankelijke bijeenkomsten gehouden met de externe accountants.

Verslag van de Auditcommissie vervolg

Interne accountantsdienst

De Commissie heeft het controleplan van de interne accountantsdienst besproken en beoordeeld en het budget en de benodigde middelen goedgekeurd.

De Commissie heeft ook het functioneren van de interne accountantsdienst formeel geëvalueerd en heeft bevestigd dat ze tevreden was met haar relatie met de Chief Auditor.

De Commissie heeft gedurende het jaar onafhankelijke bijeenkomsten gehouden met de Chief Auditor.

Taakomschrijving van de Auditcommissie

De taakomschrijving van de Auditcommissie is te vinden op de website van Unilever, www.unilever.com, of op aanvraag te verkrijgen. In juni 2007 is de taakomschrijving aangepast om het beoordelen van andere financiële verslagen en toelichtingen vóór publicatie hierin op te nemen.

Evaluatie van de Auditcommissie door de raden van bestuur

De raden van bestuur hebben het functioneren van de Commissie geëvalueerd. De Commissie heeft tevens haar eigen functioneren geëvalueerd.

Kees Storm voorzitter van de Auditcommissie

Wim Dik

Charles Golden

Byron Grote

Verslag van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie

Taakomschrijving

De Corporate Responsibility & Reputation Commissie (CRRC) bestaat uit vier onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders en één uitvoerend bestuurder. De uitvoerend bestuurder is tevens voorzitter van Unilevers Corporate Responsibility Council.

In mei 2007 werden drie nieuwe onafhankelijke leden benoemd in de Commissie – Genevieve Berger, Narayana Murthy en Hixonia Nyasulu. Ze vervingen Antony Burgmans en Lynda Chalker, die aftraden. Wim Dik trad terug uit de Commissie in september 2007. Leon Brittan volgde Lynda Chalker op als voorzitter van de Commissie en bedankte de aftredende leden voor hun steun en de waardevolle inzichten die hebben bijgedragen aan de zienswijze van de groep.

De Commissie is verantwoordelijk voor het toezicht op Unilevers gedrag als een maatschappelijk verantwoordelijke onderneming. Daarnaast is de Commissie verantwoordelijk voor het beschermen en verbeteren van de reputatie van Unilever. Inherent hieraan is de noodzaak om externe ontwikkelingen te signaleren die naar verwachting invloed op Unilevers maatschappelijke aanzien zullen hebben en de UEx hierop te attenderen.

Een van de kwesties waarop de Commissie toezicht houdt is duurzame ontwikkeling. In deze hoedanigheid onderhoudt de Commissie contacten met de Unilever Sustainable Development Group (USDG) – een orgaan bestaande uit vijf vooraanstaande personen die adviseren over Unilevers duurzaamheidsstrategie. Om meer synergie tussen de twee groepen te creëren ontvangen leden van de CRRC de briefings van de USDG en worden zij uitgenodigd om vergaderingen van de USDG bij te wonen.

De volledige taakomschrijving van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie en informatie over de leden van de Unilever Sustainable Development Group staan op Unilevers website www.unilever.com/investorcentre/corpogovernance.

Vergaderingen

De Commissie komt viermaal per jaar bijeen. In 2007 besprak de Commissie verschillende onderwerpen, waaronder Unilevers Gedragscode, mensenrechten, haar Business Partner Code en leveranciersgaranties, en haar strategie voor maatschappelijke verantwoordelijkheid en de wijze waarop deze gemeten en hierover gerapporteerd wordt. Meer informatie over deze onderwerpen wordt hieronder weergegeven.

Gedragscode

Tijdens de vergadering in Durban in april 2007 heeft de Commissie gesproken over de wijze waarop Unilever Zuid-Afrika de Gedragscode heeft geïmplementeerd en gecommuniceerd. De commissieleden prezen Unilever voor de grondige implementatie van procedures die naleving van de code moeten waarborgen en haar voortdurende inspanningen om de code onder de aandacht te brengen via verschillende communicatiekanalen.

Mensenrechten

De Commissie ondersteunde een onderzoek naar Unilevers benadering van mensenrechten. Doel van het onderzoek was te waarborgen dat Unilever aan haar ethische standaarden, zoals gedefinieerd in de Gedragscode, blijft voldoen en dat effectieve communicatie- en nalevingsmechanismen geïmplementeerd zijn. De conclusie was dat meer opleiding nodig is en dat een duidelijkere definitie van de verschillende onderdelen van mensenrechten noodzakelijk is om het bewustzijn en begrip onder medewerkers te vergroten.

Momenteel vindt toezicht op naleving van de mensenrechtenverplichtingen door Unilever plaats via het 'Positive Assurance'-proces. Uit het onderzoek kwam naar voren dat dit proces zou moeten worden aangevuld door een systeem van voortdurende verbetering (vergelijkbaar met de systemen die Unilever toepast voor veiligheid, gezondheid en milieu), hoofdzakelijk gebaseerd op evaluatie van het eigen functioneren op locatieniveau en ondersteund door periodieke externe accountantscontroles. De methode voor het evalueren van het eigen functioneren is ontworpen in consistentie met de methode die wordt gebruikt om toezicht te houden op naleving van onze Business Partner Code door leveranciers.

Business Partner Code

Unilevers Business Partner Code is gebaseerd op onze Gedragscode. Hierin zijn onze verwachtingen van leveranciers op het gebied van gezondheid en veiligheid op het werk, zakelijke integriteit, arbeidsomstandigheden, veiligheid van de consument en milieu uiteengezet. Unilevers Supply Management is verantwoordelijk voor de implementatie van de Business Partner Code en het verkrijgen van leveranciersgaranties.

Aangezien deze kwesties steeds belangrijker worden voor zowel producenten als de detailhandel, lanceren veel ondernemingen vergelijkbare initiatieven, waardoor meerdere partijen van leveranciers verlangen dat ze kunnen aantonen over afdoende beheersingsrichtlijnen te beschikken en te voldoen aan de maatschappelijke, milieu- en arbeidsstandaarden.

Unilever is zowel klant als leverancier en heeft er duidelijk belang bij deze tijd- en middelenroovende procedure zo veel mogelijk te standaardiseren. Daarom heeft Unilever het initiatief genomen tot een gezamenlijk forum met andere producenten van 'fast moving consumer goods' om tot een gemeenschappelijke benadering van leveranciersevaluatie te komen, door middel van zelfevaluatie en gezamenlijke accountantscontroles. De Commissie onderschreef Unilevers streven naar een verantwoordelijk inkoopbeleid en deed aanbevelingen om de communicatie met betrekking tot de Business Partner Code te intensiveren.

Verslag van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie vervolg

Strategie maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Commissie heeft Unilevers herziene strategie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen beoordeeld, waaronder de doelstellingen voor CO₂-reductie. Het belang van duidelijke en realistische doelstellingen werd benadrukt, evenals de noodzaak om detailhandelklanten hierbij te betrekken, voor wie dit ook een steeds belangrijker onderdeel van hun bedrijfsactiviteiten wordt. De Commissie adviseerde om de onderdelen van de strategie duidelijk terug te laten komen in Unilevers volgende rapport met betrekking tot duurzame ontwikkeling. De commissieleden hebben ook de maatstaven beoordeeld die Unilever gebruikt om de vooruitgang bij het realiseren van haar initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te meten en zij hebben aanbevelingen gedaan om deze te versterken.

Als onderdeel van haar toezicht op actuele maatschappelijke onderwerpen ontving en gaf de Commissie opmerkingen over nieuwe informatie over uiteenlopende kwesties, waaronder Unilevers benadering van biobrandstoffen als bron van groene energie, reductie van CO₂-uitstoot, marketing gericht op kinderen, gebruik van ultradunne modellen in reclames, duurzaam verbouwen van thee, verpakkingen en feedback op Unilevers deelname aan het World Economic Forum in Davos.

Evalutatie van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie door de raden van bestuur

De raden van bestuur hebben het functioneren van de Commissie geëvalueerd. De Commissie heeft tevens haar eigen functioneren geëvalueerd.

Meer informatie over initiatieven van Unilever op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen is te vinden op www.unilever.com.

Leon Brittan voorzitter van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie

Genevieve Berger

Narayana Murthy

Hixonia Nyasulu

Ralph Kugler uitvoerend bestuurder

Deze pagina is bewust leeg gelaten

Inhoudsopgave



Verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur	76	Financiële historie	135
Accountantsverklaringen	78	Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa	138
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	81	Enkelvoudige jaarrekening – Unilever N.V.	140
Geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten	81	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening – Unilever N.V.	142
Geconsolideerde balans	82	Overige gegevens – Unilever N.V.	144
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	83	Enkelvoudige jaarrekening – Unilever PLC	145
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	84	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening – Unilever PLC	147
1 Toegepaste grondslagen	84	Overige gegevens – Unilever PLC	149
2 Gesegmenteerde informatie	89		
3 Brutowinst en bedrijfskosten	93		
4 Personeelskosten	94		
5 Nettofinancieringslasten	94		
6 Belastingen	95		
7 Samengevoegde winst per aandeel	97		
8 Dividenden op gewoon aandelenkapitaal	98		
9 Goodwill en immateriële vaste activa	98		
10 Materiële vaste activa	100		
11 Overige vaste activa	102		
12 Latente belastingen	103		
13 Voorraden	104		
14 Handels- en overige vorderingen	104		
15 Geldmiddelen en kasequivalenten en overige financiële activa	105		
16 Financiële verplichtingen	106		
17 Financiële instrumenten en beheersing van treasuryrisico's	110		
18 Handelscrediteuren en overige verplichtingen	115		
19 Voorzieningen	115		
20 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	116		
21 Eigen vermogen	121		
22 Aandelenkapitaal	122		
23 Overige reserves	123		
24 In het bedrijf behouden winst	124		
25 Contractuele en voorwaardelijke verplichtingen	125		
26 Acquisities en desinvesteringen	126		
27 Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	127		
28 Aansluiting nettowinst met de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	129		
29 Beloningsregelingen op basis van aandelen	130		
30 Transacties met verbonden partijen	133		
31 Senior management	133		
32 Honoraria accountants	134		
33 Gebeurtenissen na balansdatum	134		

Verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur

Jaarrekeningen

Op grond van Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland en van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk zijn de raden van bestuur verplicht voor ieder boekjaar een jaarrekening op te stellen die een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Unilever-groep en van de entiteiten NV en PLC aan het einde van het boekjaar en van de winst of het verlies en de kasstromen over dat boekjaar.

De leden van de raden van bestuur zijn van mening dat de Groep en de entiteiten NV en PLC bij het opstellen van de jaarrekening gebruik hebben gemaakt van de meest toepasselijke, consistent toegepaste grondslagen, ondersteund door redelijke en voorzichtige inschattingen en ramingen. Ook zijn zij van mening dat alle International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board (voor wat betreft de geconsolideerde jaarrekening) en verslaggevingsregels in het Verenigd Koninkrijk (voor wat betreft de enkelvoudige jaarrekeningen van NV en PLC) die zij van toepassing achten, zijn nageleefd.

De leden van de raden van bestuur hebben de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat NV en PLC een financiële administratie voeren die met voldoende nauwkeurigheid hun financiële positie weergeeft en die de bestuurders in staat stelt te waarborgen dat de jaarrekening in overeenstemming is met de desbetreffende wettelijke voorschriften. Zij dienen ook die maatregelen te nemen die hun redelijkerwijs ter beschikking staan om de activa van de Groep veilig te stellen en fraude en andere onregelmatigheden te voorkomen of aan het licht te brengen.

Deze verklaring, die dient te worden gelezen in samenhang met de Accountantsverklaring, is opgesteld met het doel de aandeelhouders inzicht te geven in de verantwoordelijkheden van respectievelijk de leden van de raden van bestuur en de accountants met betrekking tot de jaarrekening.

De financiële overzichten van de Unilever-groep staan op onze website www.unilever.com/investorcentre. Het beheer en de integriteit van deze website zijn de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur, en de werkzaamheden van de accountants hebben hierop geen betrekking. Daarom nemen de accountants geen verantwoordelijkheid voor mogelijke veranderingen die opgetreden zouden kunnen zijn nadat de financiële overzichten op de website zijn geplaatst. De wetgeving in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland aangaande de samenstelling en verspreiding van financiële overzichten kan afwijken van wetgeving in andere rechtstelsels.

In de wetgeving in het Verenigd Koninkrijk zijn aanvullende verantwoordelijkheden vastgelegd voor de leden van de raad van bestuur van PLC met betrekking tot informatieverzameling aan accountants. Deze worden toegelicht op pagina 149.

Continuïteit van de onderneming

De leden van de raden van bestuur gaan bij het opstellen van de jaarrekening wederom uit van de continuïteit van de onderneming, omdat zij menen dat de Groep voldoende middelen heeft om haar activiteiten in de nabije toekomst voort te zetten. Dit is gebaseerd op informatie die zij hebben ingewonnen en op een evaluatie van de begroting van de Groep voor 2008 en 2009, met inbegrip van kasstromen en kredietfaciliteiten.

Waarborgen en procedures ten aanzien van interne beheersing en openbaarmaking van informatie

Unilever heeft een deugdelijk stelsel van risicobeheersing, dat is gedocumenteerd en regelmatig door de raden van bestuur wordt beoordeeld. Het omvat risicobeheersing, internebeheersingsprocedures en beheersingsmaatregelen en procedures voor openbaarmaking van informatie (inclusief de werking van de Disclosure Commissie – zie pagina 41) die erop gericht zijn een redelijke, maar geen absolute, mate van zekerheid te verschaffen dat activa worden beschermd, dat de risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, worden aangepakt en dat alle informatie die openbaar gemaakt moet worden tijdig wordt gemeld aan het senior management van de Groep, met inbegrip van de Group Chief Executive en de Chief Financial Officer, indien van toepassing.

Onze procedures bestrijken financiële, operationele, sociale, strategische en milieurisico's en zaken die wet- en regelgeving betreffen. De raden van bestuur van NV en PLC hebben tevens een duidelijke organisatiestructuur gecreëerd, waaronder de relevante bevoegdheden zijn gedelegeerd. Het stelsel van risicobeheersing van de Groep wordt ondersteund door een Gedragscode, waarin voor haar wereldwijde activiteiten normen zijn vastgelegd betreffende bedrijfsuitoefening en integriteit, en door het 'Operational Controls Assessment'-proces, waarbij het senior management van ieder bedrijfsonderdeel de effectiviteit moet bepalen van financiële beheersingsmaatregelen. In onze omvangrijke bedrijfsonderdelen worden financiële beheersingsmaatregelen jaarlijks op basis van een risicobenadering beoordeeld; beheersingsmaatregelen in de overige bedrijfsonderdelen worden beoordeeld in een cyclus van één tot drie jaar.

De raden van bestuur dragen de eindverantwoordelijkheid voor het vaststellen van belangrijke procedures voor internebeheersingssystemen en de beheersingsmaatregelen voor openbaarmaking van informatie en het beoordelen van de effectiviteit hiervan. De dagelijkse verantwoordelijkheid voor de toepassing van deze procedures en het voortdurende toezicht op de risico's en de effectiviteit van deze beheersingsmaatregelen ligt bij het senior management van de individuele werkmaatschappijen en de regio's. De regio's beoordelen voortdurend de risico's waarmee hun groep wordt geconfronteerd en welke internebeheersingsprocedures hieraan zijn verbonden; ze rapporteren hierover schriftelijk aan de Group Chief Executive.

Verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur vervolg

De interne accountantsdienst van Unilever speelt een zeer belangrijke rol bij het verschaffen van een objectief beeld en een voortdurende herbevestiging van de effectiviteit van de risicobeheersing en gerelateerde beheersingssystemen binnen Unilever aan de directies van de werkmaatschappijen en de raden van bestuur. De Groep heeft een onafhankelijke Auditcommissie die geheel bestaat uit onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders. Deze Commissie komt regelmatig bijeen met het hoofd van de interne accountantsdienst en de externe accountants.

Unilever heeft een uitgebreid budgetteringssysteem met een jaarlijks plan dat wordt goedgekeurd door de raden van bestuur en regelmatig wordt herzien en bijgesteld. De resultaten worden door middel van maand- en kwartaalrapportages vergeleken met het plan en met de cijfers van het voorgaande jaar. De Groep rapporteert elk kwartaal aan de aandeelhouders.

Unilevers systeem van risicobeheersing heeft gedurende heel 2007 en tot aan de datum van dit verslag gefunctioneerd en voldoet aan de aanbevelingen in de richtlijn 'Internal Control – Revised Guidance for Directors on the Combined Code', die in oktober 2005 is gepubliceerd door de 'Internal Control Working Party of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales'. De raden van bestuur hebben conform deze aanbevelingen in 2007 een jaarlijkse beoordeling uitgevoerd van de effectiviteit van de systemen van risicobeheersing en interne beheersing en ze hebben erop toegezien dat al het nodige is of wordt gedaan om aanzienlijke tekortkomingen aan te pakken die bij die beoordeling zijn gesignaleerd.

Op basis van een evaluatie door de raden van bestuur, hebben de Group Chief Executive en de Chief Financial Officer geconcludeerd dat op 31 december 2007 de opzet en de werking van de beheersingsmaatregelen en procedures voor openbaarmaking van informatie effectief waren, ook hebben zij vastgesteld dat er daarna geen belangrijke wijzigingen zijn geweest in de internebeheersingsmaatregelen van de Groep of in andere factoren die grote invloed zouden kunnen hebben op deze internebeheersingsmaatregelen.

Unilever heeft de gewoonte om verworven ondernemingen zo snel als praktisch uitvoerbaar is op te nemen in de governance-procedures van de Groep, maar in ieder geval aan het eind van het eerste volledige operationele jaar.

Unilever is op basis van Sectie 404 van de Sarbanes-Oxley-wet in de Verenigde Staten van 2002 verplicht te rapporteren over de effectiviteit van de interne beheersing met betrekking tot de financiële verslaggeving. Hierover zal afzonderlijk verslag worden gedaan als onderdeel van Unilevers 'Annual Report on Form 20-F'.

Accountantsverklaring Nederland

Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever N.V.**Verklaring betreffende de geconsolideerde jaarrekening**

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening die deel uitmaakt van het jaarverslag 2007 van de Unilever-groep voor het jaar geëindigd op 31 december 2007, bestaande uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, de geconsolideerde balans, het geconsolideerd kasstroomoverzicht, het geconsolideerd overzicht van verwerkte resultaten en de hierbij behorende toelichtingen zoals opgenomen op pagina 81 tot en met 134 en 138 tot en met 139 gecontroleerd. Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals opgenomen onder 1 op pagina 84 tot en met 88.

Wij hebben een afzonderlijke accountantsverklaring afgegeven bij de enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V. voor het jaar geëindigd op 31 december 2007.

Verantwoordelijkheid van de raden van bestuur

De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het verslag van de raden van bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een internbeheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de geconsolideerde jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de geconsolideerde jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne-beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het internebeheersingssysteem van de Groep. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de raden van bestuur hebben gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de geconsolideerde jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Unilever-groep op 31 december 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 in overeenstemming met IFRS zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board en met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het verslag van de raden van bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de geconsolideerde jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, Nederland, 10 maart 2008
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Prof dr J A van Manen RA

Accountantsverklaring Verenigd Koninkrijk

Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever PLC bij de geconsolideerde jaarrekening

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep voor het jaar geëindigd op 31 december 2007, bestaande uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, de geconsolideerde balans, het geconsolideerd kasstroomoverzicht, het geconsolideerd overzicht van verwerkte resultaten en de hierbij behorende toelichtingen zoals opgenomen op pagina 81 tot en met 134 en 138 tot en met 139 gecontroleerd. Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals opgenomen onder 1 op pagina 84 tot en met 88.

Wij hebben een afzonderlijke accountantsverklaring afgegeven bij de enkelvoudige jaarrekening van Unilever PLC voor het jaar geëindigd op 31 december 2007 en bij het deel van het verslag van de Remuneratiecommissie waarvan is aangegeven dat dit is gecontroleerd.

Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

De verantwoordelijkheden van de raden van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met de van toepassing zijnde wetgeving en in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board zijn beschreven in de verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur op pagina 76 en 77 en pagina 149. De raden van bestuur zijn tevens verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaarverslag.

Onze verantwoordelijkheid is het controleren van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving in het Verenigd Koninkrijk en de International Standards on Auditing (Verenigd Koninkrijk en Ierland). Deze verklaring, met inbegrip van het oordeel, is uitsluitend opgesteld ten behoeve van de aandeelhouders van Unilever PLC, zijnde een rechtspersoon in overeenstemming met Sectie 235 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk, en voor geen enkel ander doel. Met het verstrekken van onze verklaring aanvaarden wij geen aansprakelijkheid voor enig ander doel of jegens derden aan wie deze verklaring wordt getoond of die deze in handen krijgt, zonder onze voorafgaande expliciete en schriftelijke toestemming.

Wij rapporteren aan u ons oordeel omtrent de getrouwheid van de geconsolideerde jaarrekening en of de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming is met de bepalingen van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk en met artikel 4 van de IAS-verordening. Wij rapporteren tevens aan u ons oordeel omtrent de verenigbaarheid van de informatie gegeven in het verslag van de raden van bestuur met de geconsolideerde jaarrekening.

Aanvullend rapporteren wij aan u indien wij naar ons oordeel, niet alle informatie en toelichtingen hebben ontvangen die nodig zijn voor onze controle of indien de wettelijk vereiste toelichtingen met betrekking tot de remuneratie van de leden van de raden van bestuur en overige transacties met de onderneming ontbreken.

Wij beoordelen of de corporate-governanceverklaring weergeeft of de Groep voldoet aan de negen bepalingen van de Combined Code (2006) zoals gespecificeerd door de Listing Rules van de Financial Services Authority in het Verenigd Koninkrijk, en wij rapporteren indien dit niet het geval is. Wij zijn niet verplicht na te gaan of de verklaring van de raden van bestuur betreffende interne beheersing alle risico's en beheersingsmaatregelen afdekken, of een oordeel te geven over de effectiviteit van zowel de corporate-governanceprocedures van de Groep als de risico- en controlemaatregelen.

Wij nemen kennis van de overige informatie in het Jaarverslag en beoordelen of deze consistent is met de geconsolideerde jaarrekening. De overige informatie omvat alleen het verslag van de raden van bestuur, en de informatie voor aandeelhouders. Wij beoordelen de gevolgen voor onze accountantsverklaring indien duidelijk sprake blijkt te zijn van onjuistheden of materiële inconsistenties met de geconsolideerde jaarrekening. Onze verantwoordelijkheid strekt zich niet uit tot enige overige informatie.

Grondslag voor de accountantsverklaring

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de International Standards on Auditing (Verenigd Koninkrijk en Ierland) uitgevaardigd door de Auditing Practices Board in het Verenigd Koninkrijk. Een accountantscontrole omvat onderzoek, op basis van deelwaarnemingen, van informatie die van belang is voor de bedragen en de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening. Daartoe behoort ook een beoordeling van de belangrijke ramingen en inschattingen die de raden van bestuur hebben gemaakt bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening en een beoordeling of de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving deugdelijk zijn voor de Groep, consistent zijn toegepast en adequaat zijn gepresenteerd.

Wij hebben onze controle gepland en uitgevoerd met het doel alle informatie en uitleg te verkrijgen die wij nodig achten om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat, veroorzaakt door fraude, andere onregelmatigheden of fouten. Bij het vormen van ons oordeel hebben wij ook in aanmerking genomen of de presentatie van informatie in de geconsolideerde jaarrekening over het geheel genomen toereikend is.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat:

- de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Groep op 31 december 2007, in overeenstemming met IFRS zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en van de winst en de kasstromen van de Groep over het jaar 2007;
- de geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk en met artikel 4 van de IAS-verordening; en
- de informatie opgenomen in het verslag van de raden van bestuur verenigbaar is met de geconsolideerde jaarrekening.

Onafhankelijk oordeel met betrekking tot IFRS

Zoals uiteengezet onder 1 bij de geconsolideerde jaarrekening voldoet de Groep niet alleen aan haar wettelijke verplichting om te voldoen aan IFRS zoals aanvaard door de Europese Unie, maar voldoet de Groep tevens aan IFRS zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Groep op 31 december 2007 en van de winst en de kasstromen van de Groep over het jaar 2007, in overeenstemming met IFRS zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board.

PricewaterhouseCoopers LLP
Chartered Accountants and Registered Auditors
Londen, Verenigd Koninkrijk, 10 maart 2008

Financiële overzichten Unilever-groep

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

over het jaar geëindigd op 31 december

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Omzet 2	40 187	39 642	38 401
Bedrijfswinst 2	5 245	5 408	5 074
Na verwerking van (lasten)/baten inzake:			
Herstructurering 3	(875)	(704)	(328)
Desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en overige 3	306	196	(249)
Baten als gevolg van aanpassingen in ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten en pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk 3	–	266	–
Nettofinancieringslasten 5	(252)	(721)	(613)
Financieringsbaten	147	128	129
Financieringslasten	(550)	(590)	(689)
Voorziening met betrekking tot preferente aandelen	(7)	(300)	–
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	158	41	(53)
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	102	78	47
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	50	36	(25)
Overige inkomsten uit vaste activa 11	39	30	33
Winst vóór belastingen	5 184	4 831	4 516
Belastingen 6	(1 128)	(1 146)	(1 181)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	4 056	3 685	3 335
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten 27	80	1 330	640
Nettowinst	4 136	5 015	3 975
Waarvan toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders	248	270	209
Houders van gewoon aandelenkapitaal	3 888	4 745	3 766
Samengevoegde winst per aandeel 7			
Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Basiswinst per aandeel	€ 1,32	€ 1,19	€ 1,07
Verwaterde winst per aandeel	€ 1,28	€ 1,15	€ 1,04
Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten			
Basiswinst per aandeel	€ 0,03	€ 0,46	€ 0,22
Verwaterde winst per aandeel	€ 0,03	€ 0,45	€ 0,21
Uit totale bedrijfsactiviteiten			
Basiswinst per aandeel	€ 1,35	€ 1,65	€ 1,29
Verwaterde winst per aandeel	€ 1,31	€ 1,60	€ 1,25

De verwijzingen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en de geconsolideerde balans hebben betrekking op de toelichtingen op de pagina's 84 tot en met 134; deze pagina's vormen een integraal onderdeel van de geconsolideerde jaarrekening.

De waarderingsgrondslagen die de Unilever-groep toepast worden uiteengezet onder 1 op de pagina's 84 tot en met 88.

Geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten

over het jaar geëindigd op 31 december

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Winsten/(verliezen) op reëlewaardeveranderingen na belastingen:			
Kasstroomafdekking	84	6	14
Voor verkoop beschikbare financiële activa	2	15	–
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenen na belastingen	542	853	(49)
Winsten/(verliezen) op wisselkoersen na belastingen ^(a)	(413)	(335)	513
Direct in het eigen vermogen verwerkte resultaten	215	539	478
Nettowinst	4 136	5 015	3 975
Totaal verwerkte resultaten 21	4 351	5 554	4 453
Waarvan toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders	237	242	249
Houders van gewoon aandelenkapitaal	4 114	5 312	4 204

(a) Inclusief winsten/(verliezen) op reëlewaardeveranderingen van afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten van € (692) miljoen (2006: € (779) miljoen; 2005: € 332 miljoen).

Financiële overzichten Unilever-groep

Geconsolideerde balans

op 31 december

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Goodwill 9	12 244	12 425
Immateriële vaste activa 9	4 511	4 781
Materiële vaste activa 10	6 284	6 276
Pensioenactiva voor fondsen met een overschot 20	2 008	1 697
Latente belastingvorderingen 12	1 003	1 266
Overige vaste activa 11	1 324	1 126
Totaal vaste activa	27 374	27 571
Voorraden 13	3 894	3 796
Handels- en overige kortlopende vorderingen 14	4 194	4 254
Kortlopende belastingvorderingen	367	125
Geldmiddelen en kasequivalenten 15	1 098	1 039
Overige financiële activa 15	216	273
Activa aangehouden voor verkoop 27	159	14
Totaal vlottende activa	9 928	9 501
Financiële verplichtingen 16	(4 166)	(4 458)
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen 18	(8 017)	(7 838)
Kortlopende belastingverplichtingen	(395)	(579)
Voorzieningen 19	(968)	(1 009)
Verplichtingen verband houdend met activa aangehouden voor verkoop 27	(13)	–
Totaal kortlopende verplichtingen	(13 559)	(13 884)
Netto vlottende activa/(kortlopende verplichtingen)	(3 631)	(4 383)
Totaal activa na aftrek van kortlopende verplichtingen	23 743	23 188
Financiële verplichtingen (meer dan één jaar) 16	5 483	4 377
Langlopende belastingverplichtingen	233	272
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen:		
Fondsen met een tekort 20	827	1 379
Regelingen niet ondergebracht bij fondsen 20	2 270	3 398
Voorzieningen 19	694	826
Latente belastingverplichtingen 12	1 213	1 003
Overige langlopende verplichtingen	204	261
Totaal langlopende verplichtingen	10 924	11 516
Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal 21	484	484
Agioreserve 21	153	165
Overige reserves 21	(3 412)	(2 143)
In het bedrijf behouden winst 21	15 162	12 724
Eigen vermogen aandeelhouders	12 387	11 230
Minderheidsaandeelhouders 21	432	442
Totaal eigen vermogen	12 819	11 672
Totaal geïnvesteerd vermogen	23 743	23 188

Een toelichting op contractuele en voorwaardelijke verplichtingen wordt gegeven onder 25 op pagina 125.

Deze financiële overzichten, alsmede het verslag van de raden van bestuur, zijn goedgekeurd door de raden van bestuur op 10 maart 2008.

Financiële overzichten Unilever-groep

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

over het jaar geëindigd op 31 december

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten 28	5 188	5 574	5 924
Betaalde vennootschapsbelasting	(1 312)	(1 063)	(1 571)
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	3 876	4 511	4 353
Ontvangen rente	146	125	130
Aankoop van immateriële vaste activa	(136)	(113)	(92)
Aankoop van materiële vaste activa	(1 046)	(1 013)	(914)
Verkoop van materiële vaste activa	163	192	124
Kasstroom uit sale-and-leasebacktransacties resulterend in een operationele-leaseovereenkomst	36	–	69
Acquisitie van groepsmaatschappijen, joint ventures en geassocieerde maatschappijen	(214)	(96)	(20)
Verkoop van groepsmaatschappijen, joint ventures en geassocieerde maatschappijen	164	1 873	804
Acquisitie van overige vaste activa	(50)	(90)	(50)
Verkoop van overige vaste activa	33	61	83
Dividend ontvangen van joint ventures, geassocieerde maatschappijen en overige financiële vaste activa	188	120	65
(Aankoop)/verkoop van financiële activa	93	96	316
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten	(623)	1 155	515
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(2 182)	(2 602)	(1 804)
Betaalde rente en preferente dividenden	(552)	(605)	(643)
Toename van financiële verplichtingen	4 283	2 154	3 968
Terugbetaling van financiële verplichtingen	(2 896)	(5 364)	(4 795)
Kasstroom uit sale-and-leasebacktransacties resulterend in een financiële-leaseovereenkomst	25	2	–
Aflossingsdeel van financiële-leasebetalingen	(74)	(73)	(53)
Programma voor inkoop van eigen aandelen	(1 500)	–	(500)
Overige mutaties in ingekochte eigen aandelen	442	98	(776)
Overige financieringsactiviteiten	(555)	(182)	(218)
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	(3 009)	(6 572)	(4 821)
Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten	244	(906)	47
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het jaar	710	1 265	1 406
Effect van wisselkoersveranderingen	(53)	351	(188)
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het eind van het jaar 15	901	710	1 265

De kasstromen van pensioenfondsen (met uitzondering van premiebetalingen en andere directe betalingen door de Groep in het kader van pensioenen en soortgelijke verplichtingen) zijn niet in het geconsolideerde kasstroomoverzicht opgenomen. De in het bovenstaand overzicht opgenomen kasstromen met betrekking tot beëindigde bedrijfsactiviteiten worden nader toegelicht onder 27 op pagina 127 en 128.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

1 Toegepaste grondslagen

De toegepaste grondslagen zijn gelijk aan die van vorig jaar, behalve de voorschriften die hieronder uiteen zijn gezet onder Wettelijke voorschriften en voorschriften voor de jaarrekening.

Unilever

De twee moedermaatschappijen, NV en PLC, treden samen met hun groepsmaatschappijen op als één onderneming (aangeduid als de Unilever-groep, Unilever of de Groep). NV en PLC hebben raden van bestuur die uit dezelfde personen bestaan en zijn onderling verbonden door een aantal overeenkomsten, waaronder een egalisatie-overeenkomst, die erop zijn gericht de positie van de aandeelhouders van beide maatschappijen zo veel mogelijk zo te doen zijn alsof zij aandeelhouders waren van een en dezelfde vennootschap.

De egalisatieovereenkomst schrijft voor dat beide maatschappijen dezelfde waarderingsgrondslagen toepassen. Ook dienen volgens deze overeenkomst, als regel, de dividenden en andere rechten en voordelen (inclusief rechten bij liquidatie) op een nominaal bedrag van € 0,16 aan gewone aandelen NV en die op een nominaal bedrag van 31/9p aan gewone aandelen PLC, volgens de daarvoor geldende wisselkoers in geldswaarde gelijk te zijn. Met andere woorden: de aandelen van NV en PLC worden gewaardeerd alsof het aandelen zijn in het gewone aandelenkapitaal van een en dezelfde vennootschap. Nadere informatie hierover wordt gegeven onder 'Corporate governance' op pagina 44 en 45.

Consolidatie

Op grond van de hierboven omschreven groepsstructuur en overeenkomsten vormen NV en PLC voor consolidatiedoeleinden één groep. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening. Groepsmaatschappijen die zijn opgenomen in de consolidatie zijn maatschappijen waarin NV of PLC overwegende zeggenschap hebben. Er is sprake van overwegende zeggenschap in gevallen waar de Groep zeggenschap heeft over het financiële en operationele beleid van een groepsmaatschappij teneinde voordeel te behalen uit haar activiteiten.

De nettoactiva en resultaten van verworven bedrijven worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de acquisitiedatum; dit is de datum waarop de zeggenschap wordt verworven. De resultaten van verkochte activiteiten zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen tot de datum van desinvestering. Dit is de datum waarop de zeggenschap wordt overgegeven.

Wettelijke voorschriften en voorschriften voor de jaarrekening

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen, tenzij anders aangegeven.

De toegepaste grondslagen zijn consistent met de grondslagen gehanteerd in het voorgaande boekjaar, met uitzondering van de implementatie van International Financial Reporting Standard 7 'Financiële Instrumenten: informatievervalsing' en de volgende IFRIC interpretaties die per 1 januari 2007 effectief zijn: IFRIC 7, 'Applying the Restatement Approach' overeenkomstig IAS 29 'Financial Reporting in Hyperinflationary Economies'; IFRIC 9 'Reassessment of embedded derivatives'; en IFRIC 10 'Interim Financial Reporting and Impairment'. De implementatie van IFRS 7 en van deze interpretaties had geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep.

De Groep heeft verder de wijziging toegepast van IAS 1 'Presentatie van Jaarrekeningen' waarbij vereist is informatie te verschaffen aan gebruikers van jaarrekeningen waardoor een beoordeling van doelstellingen, beleid en processen mogelijk is voor het beheersen van kapitaal.

Additioneel heeft de Groep de volgende wijzigingen aangebracht in de presentatie van de jaarrekening voor wat betreft de balans:

- financiële-leasecrediteuren en 'funding-related' derivaten zijn gereclassificeerd in de balans om de presentatie van de nettoschuld te verduidelijken. Vergelijkende cijfers voor 31 december 2006 zijn overeenkomstig aangepast; en
- balansposten met betrekking tot leningen worden nu financiële verplichtingen genoemd om aan te sluiten bij de vereisten van IFRS 7.

Vreemde valuta's

Posten in de jaarrekeningen van groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen de valuta van de primaire economische omgeving waarin de entiteit actief is (de functionele valuta). De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. De functionele valuta's van NV en PLC zijn respectievelijk de euro en de pond sterling.

Vreemdevalutatransacties zijn omgerekend naar de functionele valuta tegen de wisselkoersen die gelden op de transactiedata.

Valutaomrekeningsverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van dergelijke transacties en uit de omrekening tegen de aan het einde van het jaar geldende wisselkoersen van monetair activa en passiva uitgedrukt in vreemde valuta worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening, behalve wanneer deze verwerkt zijn in het eigen vermogen als dekkingstransactie. Hierbij worden de koersverschillen die betrekking hebben op handelstransacties opgenomen in de bedrijfswinst. Koersverschillen op geldmiddelen en kasequivalenten worden opgenomen onder financieringsbaten en -lasten, evenals koersverschillen op financiële activa en financiële verplichtingen.

Bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening worden de winst-en-verliesrekening, het kasstroomoverzicht en alle andere mutaties in activa en verplichtingen omgerekend tegen gemiddelde wisselkoersen van het jaar. De balansposten, behalve het gewone aandelenkapitaal van NV en PLC, worden omgerekend tegen de aan het einde van het jaar geldende wisselkoersen. Voor landen met zeer hoge inflatie (waar de inflatie cumulatief meer dan 100% is in een periode van drie jaar) worden de jaarrekeningen eerst aangepast om de invloeden van inflatie te elimineren en actuele prijsniveaus weer te geven; daarna worden deze pas omgerekend.

Het gewone aandelenkapitaal van NV en PLC is omgerekend in overeenstemming met de egalisatieovereenkomst. Het verschil tussen de aldus verkregen waarde van het aandelenkapitaal van PLC en de waarde op basis van de aan het einde van het jaar geldende wisselkoers, is opgenomen in de overige reserves (zie onder 23 op pagina 123).

Het effect van wisselkoersveranderingen gedurende het jaar op de nettovermogenswaarde aan het begin van het jaar is opgenomen als een mutatie in het eigen vermogen. Hetzelfde is gedaan met het verschil tussen de in het bedrijf te behouden winst van het jaar tegen gemiddelde wisselkoersen en die tegen koersen aan het einde van het jaar. Voor de bepaling van het effect van wisselkoersveranderingen op de nettovermogenswaarde worden als onderdeel van de nettovermogenswaarde ook meegenomen de leningen tussen groepsmaatschappijen waarvan de afloop niet gepland of waarschijnlijk is in de nabije toekomst, inclusief eventuele gerelateerde valutatermijncontracten. Valutaomrekeningsverschillen op afdekkingen van nettovermogenswaarde worden eveneens direct in het eigen vermogen verwerkt.

Cumulatieve valutaomrekeningsverschillen sinds de transitiedatum van 1 januari 2004 worden gepresenteerd als apart onderdeel van de overige reserves (zie onder 23 op pagina 123). Indien een desinvestering, of gedeeltelijke desinvestering van een belang in een groepsmaatschappij plaatsvindt door middel van verkoop of terugbetaling van kapitaal, dan worden de gerelateerde cumulatieve valutaomrekeningsverschillen in de winst-en-verliesrekening verwerkt als winst of verlies op de verkoop van groepsmaatschappijen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

1 Toegepaste grondslagen (vervolg)

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verantwoord onder toepassing van de overnamemethode. Hierbij worden afzonderlijk herkenbare activa en passiva van de overgenomen onderneming tegen reële waarde opgenomen.

Acquisities van minderheidsbelangen worden verantwoord op basis van de 'parent entity' methode, waarbij het verschil tussen de aankoopprijs en de boekwaarde van de verworven nettoactiva wordt verwerkt als goodwill.

Goodwill

Goodwill (het verschil tussen de reële waarde van de prijs die is betaald voor nieuwe groepsmaatschappijen, joint ventures en geassocieerde maatschappijen en de reële waarde van het aandeel van de Groep in hun nettovermogen op het moment van verwerving) wordt geactiveerd. Goodwill wordt niet afgeschreven, maar wordt jaarlijks (of vaker indien nodig) beoordeeld op duurzame waardevermindering. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op het moment dat ze zich voordoen.

Voor het toetsen op duurzame waardeverminderingen wordt goodwill verworven in een bedrijfscombinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan elk van de kasstroomgenererende eenheden van de Groep of groepen van kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergieën van de combinatie, ongeacht of activa of passiva van de verworven activiteit zijn toegewezen aan deze eenheden of groepen van eenheden. Elke eenheid of groep eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend, vertegenwoordigt het laagste niveau binnen de Groep waarop de goodwill wordt beoordeeld voor interne managementdoeleinden, en is niet groter dan een segment op basis van de primaire of secundaire segmentatie van de Groep.

Immateriële vaste activa

Bij acquisitie van groepsmaatschappijen activeert Unilever specifiek identificeerbare immateriële vaste activa afzonderlijk van goodwill, waarbij immateriële vaste activa in beginsel worden opgenomen tegen reële waarde. Afzonderlijk verworven immateriële vaste activa worden in beginsel tegen kostprijs gewaardeerd. Immateriële vaste activa met een beperkte levensduur, die voornamelijk bestaan uit gepatenteerde en niet gepatenteerde knowhow en software worden lineair afgeschreven ten laste van de winst-en-verliesrekening over hun verwachte economische levensduur of kortere wettelijke termijn van de rechten, met een maximum van 10 jaar. Perioden langer dan vijf jaar zullen alleen worden gehanteerd als de bestuurders ervan overtuigd zijn dat de levensduur van deze activa deze periode duidelijk zal overschrijden.

Activa met een onbeperkte levensduur worden niet afgeschreven, maar jaarlijks beoordeeld op duurzame waardevermindering (of vaker indien noodzakelijk).

Unilever beoordeelt of de productontwikkelingskosten voldoen aan alle criteria genoemd in IAS 38. Deze omvatten de verplichting om vast te stellen dat de economische voordelen waarschijnlijk zijn voordat de kosten worden geactiveerd. Dit is voor Unilever alleen het geval kort voordat een product op de markt wordt geïntroduceerd. De kosten die gemaakt worden nadat aan deze voorwaarde is voldaan, zijn op dit moment niet van materiële betekenis.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op basis van kostprijs, verminderd met afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen. Afschrijving vindt lineair plaats volgens vaste percentages van de nettokostprijs, die zijn gebaseerd op de verwachte gemiddelde economische levensduur van de activa en hun restwaarde die periodiek wordt beoordeeld. Voor de voornaamste categorieën materiële vaste activa is hierna de verwachte economische levensduur vermeld:

Gebouwen in eigendom	40 jaar
(op terreinen in eigendom vindt geen afschrijving plaats)	
Gebouwen in erfpacht of huur	40 jaar*
Machines en installaties	2-20 jaar
*als de erfpacht- of huurtermijn korter is dan 40 jaar, wordt deze aangehouden	

Materiële vaste activa worden, indien hier op basis van gebeurtenissen of omstandigheden aanleiding toe is, beoordeeld op eventuele duurzame waardevermindering. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op het moment dat ze zich voordoen.

Overige vaste activa

Joint ventures zijn bedrijven waarin de Groep een belang heeft en waarvan zij de zeggenschap deelt met een of meer andere partners. Geassocieerde maatschappijen zijn bedrijven waarin de Groep een belang heeft en waarop zij een belangrijke invloed kan uitoefenen.

De belangen in joint ventures en geassocieerde maatschappijen worden verwerkt op basis van nettovermogenswaarde en zijn in de geconsolideerde balans opgenomen tegen de kostprijs, aangepast voor de mutatie in het groepsaandeel in hun nettoactiva en -passiva. Het aandeel van de Groep in de winst of het verlies na belastingen van joint ventures en geassocieerde maatschappijen wordt verantwoord als onderdeel van de geconsolideerde winst vóór belastingen van de Groep.

Biologische activa worden gewaardeerd tegen de reële waarde, verminderd met de geschatte verkoopkosten.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden verwerkt wanneer de Groep een contract ondertekent. Ze worden in eerste instantie opgenomen tegen de reële waarde (de transactiewaarde) en in het geval van financiële instrumenten die niet geclassificeerd worden als financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen door de winst-en-verliesrekening, gecorrigeerd voor direct toerekenbare transactiekosten.

Financiële activa

Aankopen en verkopen van financiële activa worden verwerkt op de datum van economische levering. Financiële activa, anders dan financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden in eerste instantie opgenomen tegen reële waarde plus direct toerekenbare transactiekosten. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op het moment dat ze zich voordoen.

Financiële activa worden geclassificeerd in overeenstemming met de gerelateerde investeringen. Dit resulteert in de volgende categorieën: tot einde looptijd aangehouden beleggingen, leningen en vorderingen, voor verkoop beschikbare financiële activa en financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Unilever bepaalt de classificatie van haar investeringen op het moment van eerste verantwoording.

Tot einde looptijd aangehouden beleggingen

Tot einde looptijd aangehouden beleggingen zijn niet-afgeleide financiële activa met vaste of bepaalde betalingen en een vaste looptijd waarvan het management oprecht voornemens en in staat is deze aan te houden tot het einde van de looptijd. Ze zijn opgenomen onder de overige financiële vaste activa tegen geamortiseerde kostprijs met gebruik van de effectieve-rentemethode, verminderd met eventuele duurzame waardeverminderingen.

Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet-afgeleide financiële activa met vaste of bepaalde betalingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Deze doen zich voor als de Groep geldmiddelen, goederen of diensten direct aan een tegenpartij ter beschikking stelt zonder het voornemen om de vordering te verhandelen. Leningen en vorderingen

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

1 Toegepaste grondslagen (vervolg)

worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen onder handels- en overige vorderingen in de balans.

Kortlopende leningen en vorderingen worden bij eerste waardering opgenomen tegen het oorspronkelijke factuurbedrag en daarna, indien van toepassing, onder aftrek van een voorziening voor duurzame waardevermindering.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Voor verkoop beschikbare financiële activa zijn niet-afgeleide financiële activa die worden aangemerkt als voor verkoop beschikbaar of niet in een van de andere categorieën worden geclassificeerd. Ze zijn opgenomen onder de overige vaste activa tenzij het management voornemens is om de investering binnen twaalf maanden na balansdatum te verkopen. Indien aandelen die geclassificeerd zijn als voor verkoop beschikbaar worden verkocht of afgewaardeerd dan worden de cumulatieve veranderingen in de reële waarde die zijn verwerkt in het eigen vermogen opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Rente op voor verkoop beschikbare aandelen wordt berekend met behulp van de effectieve-rentemethode en wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van overige baten. Dividend op voor verkoop beschikbare aandelen wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van overige baten wanneer het recht van de Groep op uitkering is vastgesteld.

Financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening

Een financieel actief wordt in deze categorie geclassificeerd indien het hoofdzakelijk is verworven om op korte termijn te verkopen of indien het als zodanig is aangemerkt. Derivaten worden eveneens geclassificeerd in deze categorie tenzij deze zijn aangemerkt als dekkingstransactie. Activa in deze categorie worden geclassificeerd als vlottende activa indien zij worden aangehouden voor handelsdoeleinden of indien verwacht wordt dat ze binnen twaalf maanden na balansdatum gerealiseerd worden. Direct toerekenbare transactiekosten gerelateerd aan de aankoop van de activa worden direct ten laste van het resultaat geboekt. Winsten en verliezen als gevolg van schommelingen in de reële waarde worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen worden bij uitgifte gewaardeerd tegen reële waarde, verminderd met bijbehorende transactiekosten. Financiële verplichtingen worden grotendeels gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs tenzij ze deel uitmaken van een dekkingstransactie die tegen reële waarde wordt gewaardeerd. Het verschil tussen de waarde bij de eerste waardering bij uitgifte en de aflossingswaarde wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de looptijd van de financiële verplichtingen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de effectieve-rentemethode. De financiële verplichtingen die deel uitmaken van een dekkingstransactie die tegen reële waarde wordt gewaardeerd, worden eveneens opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, vermeerderd of verminderd met de reële waarde die toe te wijzen is aan het afgedekte risico met een overeenkomstige boeking in de winst-en-verliesrekening.

Kortlopende financiële verplichtingen worden opgenomen tegen het oorspronkelijke factuurbedrag. Financieringskosten worden niet geactiveerd als onderdeel van materiële vaste activa.

Afgeleide financiële instrumenten

Derivaten worden op de balans opgenomen tegen hun reële waarde. De belangrijkste financiële risico's waaraan de Groep zich blootgesteld ziet zijn voornamelijk wijzigingen in valutakoersen en rentepercentages. De Groep maakt gebruik van valutatermijncontracten en rentederivaten zoals swaps en rentetermijncontracten om deze risico's af te dekken. De Groep maakt tevens gebruik van goederentermijncontracten om de toekomstige behoefte aan bepaalde grondstoffen af te dekken, bijna altijd voor daadwerkelijke levering. Contracten die ook contant afgerekend kunnen worden, worden verwerkt als financieel instrument. De Groep maakt geen gebruik van zulke afgeleide financiële instrumenten voor speculatieve doeleinden. Het gebruik van instrumenten met een hefboomwerking is niet toegestaan.

Veranderingen in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten die dienen als afdekking van toekomstige kasstromen

en als zodanig effectief zijn, worden direct in het eigen vermogen verwerkt en het niet-effectieve deel wordt direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Indien de kasstroomafdekking van een vaste toezegging of toekomstige transactie leidt tot het opnemen van een actief of een verplichting, dan worden, op het moment van het opnemen van het niet-financiële actief of de verplichting, de daarmee verband houdende winsten of verliezen op het derivaat die in het eigen vermogen zijn verwerkt, in aanmerking genomen bij eerste waardering van het niet-financiële actief of de verplichting. Voor afdekkingen die niet leiden tot de opname van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting worden de bedragen die in het eigen vermogen zijn verwerkt in de winst-en-verliesrekening verwerkt in dezelfde periode als de afgedekte transactie.

Hedge accounting wordt niet meer toegepast wanneer het desbetreffende afdekkingsinstrument niet langer aan de voorwaarden voor hedge accounting voldoet. Op dat moment blijven alle winsten of verliezen die reeds in het eigen vermogen zijn verwerkt daarin achter totdat de toekomstige transactie zich voordoet. Indien verwacht wordt dat een afgedekte transactie zich niet meer zal voordoen, dan wordt de in het eigen vermogen opgenomen winst of verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Voor een effectieve afdekking van een risico ten aanzien van reële-waardeveranderingen van verwerkte activa en verplichtingen wordt de afgedekte post tegen reële waarde gewaardeerd voor het afgedekte risico en de waardeverandering wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Winsten en verliezen door herwaardering van het derivaat, of in het geval van niet-afgeleide instrumenten het valutadeel van de boekwaarde, worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Veranderingen in de reële waarde van afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten worden direct in het eigen vermogen verwerkt. In het eigen vermogen geaccumuleerde winsten en verliezen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening wanneer de buitenlandse activiteit gedeeltelijk wordt afgestoten of verkocht.

Veranderingen in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten waarvoor geen hedge accounting kan worden toegepast, worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het moment dat ze zich voordoen.

Afgeleide financiële instrumenten die deel uitmaken van andere financiële instrumenten of contracten worden behandeld als individuele afgeleide financiële instrumenten indien hun risico's en eigenschappen niet overeenkomen met die van het contract en indien het contract wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van ongerealiseerde waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

De Groep maakt tevens gebruik van goederentermijncontracten om de toekomstige behoefte aan bepaalde grondstoffen af te dekken. Contracten die ook contant kunnen worden afgerekend, worden verwerkt als financieel instrument.

Waarderingsgrondslagen

De reële waarde van beursgenoteerde beleggingen is gebaseerd op de huidige biedprijzen. Voor niet-beursgenoteerde effecten en voor beursgenoteerde effecten zonder actieve markt wordt de reële waarde bepaald met behulp van waarderingstechnieken. Dit zijn onder meer recente transacties met derden, andere instrumenten met gelijksoortige kenmerken en contantewaardeberekening.

Duurzame waardevermindering van financiële instrumenten

Op iedere balansdatum stelt de Groep vast of er een objectieve reden is dat een financieel actief of een groep financiële activa afgewaardeerd dient te worden. In het geval van aandelen die geclassificeerd zijn als voor verkoop beschikbaar, wordt een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde van het aandeel onder de kostprijs in overweging genomen bij het bepalen of zulke aandelen duurzaam in waarde zijn gedaald. Indien dit het geval is voor deze vorm van financiële activa, dan wordt het in het eigen vermogen opgenomen gecumuleerde verlies – zijnde het verschil tussen de aankoopprijs en de huidige reële waarde, verminderd met afboekingen op het financiële actief die in het verleden ten laste van de winst-en-verliesrekening zijn gebracht – overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. Afboekingen op aandelen die ten laste van de winst-en-verliesrekening zijn gebracht, worden later niet teruggeboekt via de winst-en-verliesrekening.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

1 Toegepaste grondslagen (vervolg)

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de gewogen gemiddelde kostprijs of tegen de netto realiseerbare waarde. De kostprijs bestaat uit directe kosten en, voor zover van toepassing, een deel van de indirecte productiekosten.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Voor het opstellen van het kasstroomoverzicht bestaan geldmiddelen en kasequivalenten uit liquide middelen, direct opvraagbare rentedragende beleggingen met een originele looptijd van minder dan drie maanden en bankschulden.

Pensioenen en soortgelijke verplichtingen

De bedrijfs- en financieringskosten van toegezegd-pensioenregelingen worden apart opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Kosten van pensioenopbouw worden systematisch toegerekend over de periode van het dienstverband van de betrokken personen en financieringskosten worden opgenomen in de periodes waarin ze zich voordoen. Eenmalige kosten zoals backservice, afkoop en kortingen worden onmiddellijk verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Verschillen tussen aannames en werkelijkheid alsmede wijzigingen in actuariële aannames worden meteen opgenomen in het overzicht van alle verwerkte resultaten. De activa en verplichtingen van toegezegd-pensioenregelingen worden tegen reële waarde opgenomen in de balans van de Groep.

De contributies die de Groep betaalt aan externe fondsen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de toegezegde bijdrageregelingen komen ten laste van de winst-en-verliesrekening. De activa en verplichtingen van dergelijke regelingen zijn niet opgenomen in de balans van de Groep.

Alle toegezegd-pensioenregelingen worden regelmatig beoordeeld door externe adviseurs of door actuarissen in dienst van Unilever die gebruikmaken van de 'projected unit'-methode. Het is het beleid van de Groep om de belangrijkste regelingen, die ongeveer 80% van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen vertegenwoordigen, elk jaar formeel te waarderen. Van andere belangrijke regelingen, die ongeveer een verdere 15% van de verplichtingen uitmaken, worden de passiva elk jaar bijgewerkt. De overige regelingen worden in overeenstemming met het beleid van de Groep elke drie jaar onderworpen aan een volledige actuariële waardering. Voor alle regelingen worden de waarden van de activa eens per jaar bijgewerkt.

Belastingen

Belasting op de winst of het verlies over het boekjaar bestaat uit actuele en latente belastingen. De belastingen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening, behalve wanneer ze betrekking hebben op posten die direct in het eigen vermogen zijn verwerkt.

Actuele belasting is de verwachte belastingverplichting met betrekking tot de belastbare winst over het boekjaar, op basis van de geldende belastingtarieven of toekomstige belastingtarieven als die reeds bij wet zijn vastgesteld, en eventuele belastingcorrecties met betrekking tot voorgaande jaren.

Er wordt een latente belastingvordering of -verplichting opgenomen voor belastbare tijdelijke verschillen tussen de fiscale boekwaarde en de economische boekwaarde van posten in de balans van de Groep. Met de volgende tijdelijke verschillen wordt geen rekening gehouden: goodwill die fiscaal niet aftrekbaar is, de eerste opname van activa of passiva die geen invloed hebben op de commerciële of de belastbare winst, en verschillen met betrekking tot investeringen in groepsmaatschappijen, voor zover deze waarschijnlijk niet worden teruggedraaid in de nabije toekomst. De omvang van de latente belastingen is gebaseerd op de verwachte wijze van realisatie of afwikkeling van de boekwaarde van activa en passiva, daarbij gebruikmakend van de belastingtarieven die aan het eind van het jaar gelden, tenzij al vaststaat dat deze in de toekomst gaan wijzigen.

Een latente belastingvordering wordt uitsluitend verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winsten zijn waarmee deze kan worden gerealiseerd. Latente belastingvorderingen worden afgewaardeerd voor zover het niet meer waarschijnlijk is dat de belastingbaten kan worden gerealiseerd.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen als er op de balansdatum een juridische of feitelijke verplichting bestaat ten gevolge van een gebeurtenis uit het verleden waarvan de omvang betrouwbaar geschat kan worden.

Gesegmenteerde informatie

Gesegmenteerde informatie wordt weergegeven op basis van geografische gebieden en productcategorieën. De primaire segmentatiebasis, geografische gebieden, is gebaseerd op de managementstructuur van de Groep die opereert in drie geografische gebieden.

Verantwoording van opbrengsten

Onder omzet verstaan wij de opbrengst uit levering van goederen en diensten, na aftrek van kortingen en belastingen die over de omzet zijn geheven. Dit is exclusief onderlinge leveringen tussen groepsmaatschappijen. Korting verleend door Unilever omvatten onder andere handelskortingen, prijsverlagingen en bonussen gegeven aan klanten, promotiecoupons en handelscommunicatiekosten.

Omzet wordt verantwoord op het moment dat de onderliggende producten en diensten economisch nagenoeg volledig zijn overgedragen aan de afnemer. Omzet uit diensten wordt genomen als de diensten zijn geleverd. Renteopbrengsten worden verwerkt naarmate rente aangroeit; hierbij wordt gebruikgemaakt van de effectieve-rentemethode.

Kosten voor onderzoek en marktondersteuning

Kosten voor onderzoek, alsmede kosten voor marktondersteuning zoals reclamekosten, worden ten laste gebracht van de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin de kosten worden gemaakt.

Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten worden verwerkt als financiële-leaseovereenkomsten wanneer volgens de voorwaarden van de lease nagenoeg alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen worden overgedragen aan de lessee. Alle overige leaseovereenkomsten worden verwerkt als operationele leaseovereenkomsten.

Activa die deel uitmaken van een financiële-leaseovereenkomst worden verwerkt als vaste activa van de Groep tegen hun reële waarde op het moment van aanvang van de leaseovereenkomst of, indien lager, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. De overeenkomstige verplichting aan de lessor wordt opgenomen in de balans als een financiële-leaseverplichting. Leasebetalingen worden zodanig verdeeld over financieringskosten en afname van de leaseverplichting dat een constant rentepercentage over de resterende verplichting wordt verkregen. Financieringskosten worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Een winst of verlies op een sale-and-leasebacktransactie wordt verwerkt op basis van het verschil tussen de opbrengst en de boekwaarde van het actief. Wanneer de transactie leidt tot een financiële-leaseovereenkomst wordt de winst of het verlies in de balans opgenomen en afgeschreven over de leaseperiode. Indien de transactie leidt tot een operationele-leaseovereenkomst, wordt een eventuele winst of verlies direct verwerkt, gebaseerd op de verkoopprijs en de reële waarde van het actief.

Betalingen in verband met operationele-leaseovereenkomsten worden ten laste gebracht van de winst-en-verliesrekening op basis van een evenredige verdeling over de leaseperiode.

Betalingen op basis van aandelen

De economische kosten van het toekennen van aandelen en aandelenopties aan werknemers worden weergegeven door een last op te nemen in de winst-en-verliesrekening die gelijk is aan de reële waarde van de toegekende aandelen en opties in de periode tot zij onvoorwaardelijk kunnen worden. De reële waarde wordt bepaald door middel van een waardebepalingsmodel voor opties, voornamelijk aangepaste Black-Scholes- of multinomiale modellen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

1 Toegepaste grondslagen (vervolg)

Aandelen gehouden voor beloningsregelingen op basis van aandelen

De activa en passiva van bepaalde PLC-trusts, NV en groepsmaatschappijen die aandelen in NV en PLC kopen en houden voor het afdekken van optierechten, worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De boekwaarde van deze aandelen is in mindering gebracht op de overige reserves; de leningen van de trusts zijn opgenomen onder de verplichtingen van de Groep. De kosten van de trusts zijn verwerkt in de resultaten van de Groep. Deze aandelen zijn niet meegenomen in de berekening van de winst per aandeel.

Activa aangehouden voor verkoop

Activa en groepen activa en verplichtingen die deel uitmaken van een groep activa die wordt afgestoten, worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop indien aan de volgende criteria wordt voldaan: er is een beslissing tot verkoop genomen, de activa zijn onmiddellijk voor verkoop beschikbaar, de activa worden actief aangeboden in de markt en een verkoop heeft plaatsgevonden of de verwachting is dat de verkoop binnen twaalf maanden na de balansdatum wordt afgerond. Activa en groepen activa die worden afgestoten en die geclassificeerd zijn als aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen boekwaarde of de reële waarde, verminderd met kosten in verband met de verkoop, indien deze lager is. Er wordt niet afgeschreven op activa aangehouden voor verkoop.

Belangrijke schattingen en beoordelingen

Schattingen en beoordelingen worden voortdurend herzien en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren, waaronder gezien de omstandigheden redelijke verwachtingen ten aanzien van toekomstige gebeurtenissen.

Bij het opstellen van de jaarrekening doet het management schattingen en aannames ten aanzien van de toekomst. De daaruit voortvloeiende schattingen zullen per definitie zelden gelijk zijn aan de daadwerkelijke uitkomst. De schattingen en beoordelingen met een belangrijk risico op een aanzienlijke aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen in het volgende boekjaar worden hieronder uiteengezet.

Presentatie winst-en-verliesrekening

Op de winst-en-verliesrekening worden kosten en opbrengsten gerelateerd aan herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen weergegeven. Additioneel worden andere individuele posten die als belangrijk worden gezien afzonderlijk weergegeven; deze zijn materieel wat betreft karakter of omvang. Bovenstaande posten worden op deze wijze weergegeven om aanvullende informatie te verschaffen om gebruikers meer inzicht te geven in de financiële resultaten.

Duurzame waardevermindering van goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur

Ten minste eenmaal per jaar wordt goodwill en immateriële vaste activa op duurzame waardevermindering beoordeeld. Als er aanwijzingen zijn dat dit nodig is, vinden deze beoordelingen vaker plaats. Voorbeelden van zulke signalen zijn verwachte omvangrijke herstructureringen, grote veranderingen in marktomstandigheden of technologieën, verwachte toekomstige verliezen en negatieve kasstromen.

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden is bepaald op basis van de reële waarde verminderd met verkoopkosten of de directe opbrengstwaarde al naar gelang welke hoger is. Bij deze berekeningen wordt gebruikgemaakt van schattingen. Details met betrekking tot belangrijke aannames worden gegeven onder 9 op pagina 98 en 99.

Pensioenen

De verwerking van pensioenen vereist een aantal aannames om onze verplichtingen te waarderen en de lasten in de winst-en-verliesrekening te bepalen. Deze cijfers zijn vooral afhankelijk van aannames met betrekking tot de rekenrente, sterftekansen, inflatie en verwachte langetermijnrendementen op beleggingen. Details met betrekking tot aannames worden gegeven onder 20 op de pagina's 116 tot en met 120.

Belastingen

De Groep is in vele landen belastingplichtig. Bij de bepaling van de wereldwijde voorziening voor belasting worden belangrijke inschattingen gedaan. Er zijn vele transacties en berekeningen waarvoor de uiteindelijk te betalen belasting onzeker is. De Groep neemt verplichtingen op voor verwachte problemen bij belastingcontrole op basis van inschattingen of aanvullende belasting betaald dient te worden. Indien de uitkomst afwijkt van de bedragen die in eerste instantie zijn opgenomen, zullen deze verschillen van invloed zijn op de belasting en de latente belastingvorderingen en -verplichtingen voor de periode waarin deze verschillen zijn vastgesteld.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor onder andere juridische geschillen, betwiste indirecte belastingen, ontslagvergoedingen en herstructurering als er op de balansdatum een juridische of feitelijke verplichting bestaat en een betrouwbare inschatting mogelijk is van de waarschijnlijke uitkomst. De aard van deze kosten is zodanig dat het moment van betalen en het bedrag op basis van schattingen bepaald moeten worden.

Recente ontwikkelingen op het gebied van verslaggeving

Wij beoordelen momenteel de invloed van gewijzigde richtlijnen en interpretaties. Deze wijzigingen zullen naar verwachting geen materiële invloed hebben op de geconsolideerde bedrijfsresultaten, de financiële positie van Unilever alsmede de toelichting hierop.

- Wijzigingen op IAS 1 'Presentatie van de jaarrekening' (van toepassing vanaf 1 januari 2009) vergen dat informatie in de jaarrekening wordt samengevoegd op basis van gemeenschappelijke eigenschappen en introduceren een overzicht van totale overige inkomsten.
- Wijzigingen op IAS 23 'Financieringskosten' (van toepassing vanaf 1 januari 2009), waarbij de optie om deze financieringskosten te verwerken in het resultaat wordt weggenomen, en waarbij activering van deze kosten wordt vereist.
- IFRS 8 'Operationele segmenten' (van toepassing vanaf 1 januari 2009) introduceert een managementbenadering voor het rapporteren van gesegmenteerde informatie. De gerapporteerde informatie dient aan te sluiten op de interne informatie op basis waarvan de interne prestaties van operationele segmenten worden beoordeeld en middelen worden toegekend aan verschillende segmenten. Hierdoor worden de toelichtingsvereisten in IAS 14 'Segmentrapportage' vervangen.
- IFRIC 14 'Beperkingen ten aanzien van minimale financieringsvereisten voor toegezegd-pensioenregelingen en interacties' (van toepassing vanaf 1 januari 2008), bepaalt dat een overschot met betrekking tot pensioenregelingen alleen opgenomen kan worden wanneer een onderneming het onvoorwaardelijke recht op deze voordelen heeft, ongeacht of het overschot direct beschikbaar is.
- Wijzigingen in IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' en IAS 27 'De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening' (van toepassing vanaf 1 juli 2009) die leiden tot veranderingen en aanpassingen van de bestaande vereisten of gebruiken met betrekking tot de administratieve verantwoording van deelacquisities, gefaseerde acquisities, acquisitieregelateerde kosten, onvoorziene risico's en transacties met niet-controlerende belangen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

2 Gesegmenteerde informatie

Onze primaire segmenten zijn geografische gebieden, die bestaan uit de drie regio's waar Unilever opereert: Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië Afrika. Het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn de thuislanden van de moedermaatschappijen. De gecombineerde omzet voor deze twee landen in 2007 bedroeg € 3 768 miljoen (2006: € 3 710 miljoen; 2005: € 3 679 miljoen). De gecombineerde bedrijfswinst in 2007 bedroeg € 444 miljoen (2006: € 555 miljoen; 2005: € 648 miljoen). De omzet in de Verenigde Staten in 2007 bedroeg € 7 120 miljoen (2006: € 7 627 miljoen; 2005: € 7 550 miljoen). Geen ander land had een omzet van meer dan 10% van het Groepstotaal.

De omzet is uitgesplitst naar geografische gebieden op basis van oorsprong. Uitsplitsing op basis van bestemming zou niet materieel verschillend zijn. De onderlinge verkopen tussen geografische gebieden en die tussen productgroepen (zie pagina 91) zijn van niet materiële betekenis. Totale activa en investeringen in vaste activa zijn gebaseerd op de locatie van de activa. De gesegmenteerde resultaten worden weergegeven op basis van bedrijfswinst. De activa naar segment bestaan voornamelijk uit materiële vaste activa, goodwill en overige immateriële vaste activa, voorraden en vorderingen. De 'corporate activa' bestaan voornamelijk uit kortlopende en latente belastingvorderingen, pensioenactiva, geldmiddelen en kasequivalenten en overige vaste en vlottende financiële activa. De verplichtingen naar segment bestaan voornamelijk uit handelscrediteuren en overige verplichtingen. De 'corporate verplichtingen' bestaan voornamelijk uit financiële verplichtingen, belastingverplichtingen, voorzieningen, pensioenverplichtingen en latente belastingverplichtingen. Investerings in vaste activa bestaan uit de toevoegingen aan materiële vaste activa en immateriële vaste activa, inclusief toevoegingen als gevolg van acquisities. Geboekte voorzieningen zijn de lasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening gedurende het jaar in verband met beloningsregelingen op basis van aandelen, herstructurerings- en overige voorzieningen.

	€ miljoen Europa	€ miljoen Noord- en Zuid-Amerika	€ miljoen Azië Afrika	€ miljoen Totaal
Analyse naar geografische gebieden				
2007				
Omzet	15 205	13 442	11 540	40 187
Bedrijfswinst	1 678	1 971	1 596	5 245
Nettofinancieringslasten				(252)
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	26	74	2	102
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	50	–	–	50
Overige inkomsten uit vaste activa				39
Winst vóór belastingen				5 184
Belastingen				(1 128)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten				4 056
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten				80
Nettowinst				4 136
2006				
Omzet	15 000	13 779	10 863	39 642
Bedrijfswinst	1 903	2 178	1 327	5 408
Nettofinancieringslasten				(721)
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	17	60	1	78
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	36	–	–	36
Overige inkomsten uit vaste activa				30
Winst vóór belastingen				4 831
Belastingen				(1 146)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten				3 685
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten				1 330
Nettowinst				5 015
2005				
Omzet	14 940	13 179	10 282	38 401
Bedrijfswinst	2 064	1 719	1 291	5 074
Nettofinancieringslasten				(613)
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	11	36	–	47
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	(25)	1	(1)	(25)
Overige inkomsten uit vaste activa				33
Winst vóór belastingen				4 516
Belastingen				(1 181)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten				3 335
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten				640
Nettowinst				3 975

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

2 Gesegmenteerde informatie (vervolg)

	€ miljoen Europa	€ miljoen Noord- en Zuid-Amerika	€ miljoen Azië Afrika	€ miljoen Totaal
Analyse naar geografische gebieden				
Activa				
2007				
Activa naar geografische gebieden	14 502	10 867	6 279	31 648
Joint ventures/geassocieerde maatschappijen	201	11	12	224
Totale activa naar geografische gebieden	14 703	10 878	6 291	31 872
Corporate activa				5 430
Totale activa				37 302
2006				
Activa naar geografische gebieden	14 411	11 548	5 875	31 834
Joint ventures/geassocieerde maatschappijen	78	16	9	103
Totale activa naar geografische gebieden	14 489	11 564	5 884	31 937
Corporate activa				5 135
Totale activa				37 072
Verplichtingen				
2007				
Verplichtingen naar geografische gebieden	3 964	1 702	2 568	8 234
Joint ventures/geassocieerde maatschappijen	15	10	5	30
Totale verplichtingen naar geografische gebieden	3 979	1 712	2 573	8 264
Corporate verplichtingen				16 219
Totale verplichtingen				24 483
2006				
Verplichtingen naar geografische gebieden	4 078	1 790	2 231	8 099
Joint ventures/geassocieerde maatschappijen	18	11	5	34
Totale verplichtingen naar geografische gebieden	4 096	1 801	2 236	8 133
Corporate verplichtingen				17 267
Totale verplichtingen				25 400
Investerings in vaste activa				
2007				
2006	672	342	411	1 425
2005	511	396	294	1 201
Afschrijvingslasten materiële vaste activa				
2007				
2006	(381)	(249)	(174)	(804)
2005	(368)	(239)	(180)	(787)
2004	(390)	(230)	(150)	(770)
Afschrijvingslasten immateriële vaste activa met een beperkte levensduur en software				
2007				
2006	(76)	(48)	(16)	(140)
2005	(63)	(76)	(18)	(157)
2004	(52)	(38)	(9)	(99)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

2 Gesegmenteerde informatie (vervolg)

	€ miljoen Europa	€ miljoen Noord- en Zuid-Amerika	€ miljoen Azië Afrika	€ miljoen Totaal
Analyse naar geografische gebieden				
Geboekte duurzame waardeverminderingen				
2007				
Goodwill	–	–	–	–
Immateriële vaste activa	–	–	–	–
Totale geboekte duurzame waardeverminderingen	–	–	–	–
2006				
Goodwill	(12)	–	–	(12)
Immateriële vaste activa	–	(2)	–	(2)
Totale geboekte duurzame waardeverminderingen	(12)	(2)	–	(14)
2005				
Goodwill	–	(129)	(2)	(131)
Immateriële vaste activa	–	(241)	(10)	(251)
Overige	–	–	(15)	(15)
Totale geboekte duurzame waardeverminderingen	–	(370)	(27)	(397)
Overige geboekte voorzieningen				
2007	(366)	(216)	(66)	(648)
2006	(679)	(231)	(52)	(962)
2005	(224)	(311)	(53)	(588)

Analyse naar productgroep

Ondanks dat de Groep wordt aangestuurd op een geografische basis, sturen de twee categorieën Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging merken aan die zijn onderverdeeld in onze belangrijke productgroepen. Dit zijn onze secundaire segmenten die hieronder zijn weergegeven.

Culinaire producten, dressings en spreads – onder meer verkopen van soepen, bouillons, sauzen, snacks, mayonaise, saladedressings, olijfolie, margarine en spreads en bak- en braadproducten zoals vloeibare margarines.

Ijs en dranken – onder meer verkopen van ijs, thee, producten om het gewicht te beheersen en verrijkte basisvoeding die in opkomende markten worden verkocht.

Persoonlijke verzorging – onder meer verkopen van huid- en haarverzorgingsproducten, deodorants en antitranspiratiemiddelen en producten voor mondverzorging.

Huishoudelijke verzorging en overige activiteiten – onder meer verkopen van producten voor huishoudelijke verzorging, zoals waspoeders, vloeibare wasmiddelen en een uitgebreide reeks van schoonmaakmiddelen. Ter ondersteuning van onze consumentenmerken bezitten we theeplantages, waarvan de resultaten in dit segment worden gerapporteerd.

	€ miljoen Culinaire producten, dressings en spreads	€ miljoen Ijs en dranken	€ miljoen Per- soonlijke verzorging	€ miljoen Huis- houdelijke verzorging en overige activiteiten	€ miljoen Totaal
Analyse naar productgroep					
2007					
Omzet	13 988	7 600	11 302	7 297	40 187
Bedrijfswinst	2 059	809	1 786	591	5 245
Nettofinancieringslasten					(252)
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	15	85	1	1	102
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	–	–	–	50	50
Overige inkomsten uit vaste activa					39
Winst vóór belastingen					5 184
Belastingen					(1 128)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten					4 056
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten					80
Nettowinst					4 136

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

2 Gesegmenteerde informatie (vervolg)

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Culinaire producten, dressings en spreads	Ijs en dranken	Persoonlijke verzorging	Huishoudelijke verzorging en overige activiteiten	Totaal
Analyse naar productgroep					
2006					
Omzet	13 767	7 578	11 122	7 175	39 642
Bedrijfswinst	1 993	900	1 913	602	5 408
Nettofinancieringslasten					(721)
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	13	64	1	–	78
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	–	–	–	36	36
Overige inkomsten uit vaste activa					30
Winst vóór belastingen					4 831
Belastingen					(1 146)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten					3 685
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten					1 330
Nettowinst					5 015
2005					
Omzet	13 557	7 332	10 485	7 027	38 401
Bedrijfswinst	2 026	609	1 793	646	5 074
Nettofinancieringslasten					(613)
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	10	36	1	–	47
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	–	–	–	(25)	(25)
Overige inkomsten uit vaste activa					33
Winst vóór belastingen					4 516
Belastingen					(1 181)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten					3 335
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten					640
Nettowinst					3 975
Activa					
2007					
Activa naar productgroep	19 794	4 434	3 752	3 668	31 648
Joint ventures/geassocieerde maatschappijen	19	134	12	59	224
Totale activa naar productgroep	19 813	4 568	3 764	3 727	31 872
Corporate activa					5 430
Totale activa					37 302
2006					
Activa naar productgroep	20 435	4 485	3 616	3 298	31 834
Joint ventures/geassocieerde maatschappijen	29	24	7	43	103
Totale activa naar productgroep	20 464	4 509	3 623	3 341	31 937
Corporate activa					5 135
Totale activa					37 072
Investerings in vaste activa					
2007	451	350	383	241	1 425
2006	387	327	195	292	1 201

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

3 Brutowinst en bedrijfskosten

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	40 187	39 642	38 401
Kostprijs van de omzet	(20 558)	(20 093)	(19 539)
Brutowinst	19 629	19 549	18 862
Verkoop- en distributiekosten	(9 489)	(9 486)	(9 078)
Algemene beheerskosten ^(a)	(4 895)	(4 655)	(4 710)
Bedrijfswinst	5 245	5 408	5 074

(a) Inclusief afschrijving immateriële vaste activa met een beperkte levensduur en duurzame waardevermindering van goodwill en immateriële vaste activa.

De onderstaande posten worden weergegeven in de winst-en-verliesrekening omdat een afzonderlijke toelichting aanvullende informatie verschaft om gebruikers meer inzicht te geven in de onderliggende bedrijfsresultaten.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Herstructurering	(875)	(704)	(328)
Desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en overige:			
Winst(verlies) op de verkoop van groepsmaatschappijen	297	179	132
Duurzame waardeverminderingen	–	(14)	(397)
(Voorziening voor)/vrijval van voorziening met betrekking tot omzetbelasting in Brazilië	9	31	16
Baten als gevolg van aanpassingen in ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten en pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk	–	266	–

Herstructureringskosten worden gemaakt omdat Unilever haar organisatie verder vereenvoudigt, bedrijfsactiviteiten en ondersteunende staf-afdelingen reorganiseert en haar portfolio herschikt. Deze kosten hebben met name betrekking op afvloeiings- en pensioenkosten. De aanzienlijke kosten die in 2007 zijn gemaakt, hebben betrekking op aangekondigde nieuwe meerlandenorganisaties en de sluiting van verschillende productiefaciliteiten. Desinvesteringen genereren zowel kosten als opbrengsten die geen afspiegeling vormen van de onderliggende resultaten. Duurzame waardeverminderingen zijn voornamelijk verwerkt voor goodwill, anders dan waar deze is opgenomen onder herstructurering of als onderdeel van desinvesteringen. In 2005 werd een aanzienlijke duurzame waardevermindering verwerkt met betrekking tot *Slim•Fast* van € 363 miljoen.

De baten als gevolg van de ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten hadden betrekking op de invoering van een jaarlijks maximum aan het bedrag dat iedere deelnemer kan declareren. De baten in het Verenigd Koninkrijk had betrekking op het verlagen van uitgestelde pensioenen indien die voortijdig worden opgenomen.

Overige posten die onder bedrijfskosten zijn opgenomen zijn:

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Personeelskosten	(5 537)	(5 355)	(5 745)
Grondstoffen, verpakkingsmaterialen en gereed product	(15 588)	(15 655)	(15 106)
Afschrijving immateriële vaste activa met een beperkte levensduur en software	(140)	(157)	(99)
Afschrijving materiële vaste activa	(804)	(787)	(770)
Reclame en promoties	(5 289)	(5 203)	(4 918)
Valutaomrekeningsverschillen:	(15)	(25)	19
Op onderliggende transacties	(10)	(10)	(6)
Op het afdekken van termijncontracten	(5)	(15)	25
Leasebetalingen:	(477)	(451)	(421)
Minimum operationele-leasebetalingen	(488)	(455)	(423)
Voorwaardelijke operationele-leasebetalingen	–	(3)	(3)
Min: Inkomsten uit sublease met betrekking tot operationele-leaseovereenkomsten	11	7	5

De totale uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling in 2007, inclusief kosten die betrekking hadden op een aantal van de hierboven genoemde posten, bedroegen € 868 miljoen (2006: € 906 miljoen; 2005: € 932 miljoen).

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

4 Personeelskosten

Personeelskosten	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Lonen en salarissen werknemers	(4 409)	(4 377)	(4 456)
Bezoldigingen van uitvoerend bestuurders	(9)	(8)	(11)
Pensioenen en soortgelijke regelingen ^(a)	(321)	(132)	(384)
Sociale lasten	(646)	(718)	(702)
Beloningsregelingen op basis van aandelen	(152)	(120)	(192)
	(5 537)	(5 355)	(5 745)

(a) Het bedrag in 2006 is inclusief baten van € 266 miljoen als gevolg van aanpassingen van ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten en pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk.

Gemiddeld aantal werknemers gedurende het jaar	'000 2007	'000 2006	'000 2005
Europa	44	47	51
Noord- en Zuid-Amerika	44	46	46
Azië Afrika	87	96	115
	175	189	212

5 Nettofinancieringslasten

Financieringslasten	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Financieringslasten	(550)	(590)	(689)
Bankleningen en -schulden	(62)	(93)	(90)
Obligaties en andere leningen	(493)	(499)	(569)
Betaald dividend op preferente aandelen	(7)	(6)	(11)
Nettowinst/(verlies) op derivaten gebruikt als reële waardeafdekking waarvoor geen afdekkingsinstrument is gebruikt:	12	8	(19)
Op renteswaps	(1)	(6)	(11)
Op valutaderivaten	538	1 035	(798)
Valutaomrekeningsverschillen op onderliggende posten	(525)	(1 021)	790
Voorziening met betrekking tot preferente aandelen ^(a)	(7)	(300)	–
Financieringsbaten	147	128	129
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen ^(b)	158	41	(53)
	(252)	(721)	(613)

(a) Voor meer informatie zie onder 19 op pagina 115.

(b) Nettofinancieringslasten op pensioenen en soortgelijke verplichtingen worden uiteengezet onder 20 op pagina 119.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

6 Belastingen

Belastingen in de winst-en-verliesrekening	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Actuele belastingen			
Huidig jaar	(1 118)	(1 171)	(1 172)
Correcties op voorgaande jaren ^(a)	226	206	107
	(892)	(965)	(1 065)
Latente belastingen			
Nieuwe en teruggeboekte tijdelijke verschillen	(261)	(171)	(123)
Wijzigingen in belastingtarieven	21	(15)	2
Gebruik van niet-verwerkte compensabele verliezen	4	5	5
	(236)	(181)	(116)
	(1 128)	(1 146)	(1 181)

(a) In een aantal landen zijn voorzieningen vrijgevallen door de gunstige schikking van belastingcontroles over voorgaande jaren, waaronder in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, waarvan er geen materieel is.

Unilever beschouwt Europa als haar fiscale thuisbasis. De aansluiting tussen het theoretisch gewogen gemiddeld verschuldigde belastingtarief, van toepassing op de Europese ondernemingen van Unilever, en het werkelijke effectieve belastingtarief, is als volgt:

Aansluiting effectief belastingtarief	% 2007	% 2006	% 2005
Theoretisch belastingtarief ^(b)	27	30	31
Versillen als gevolg van:			
Andere tarieven van toepassing in niet-Europese landen	2	1	–
Belastingvoordelen	(6)	(7)	(5)
Bronbelasting op dividenden	2	1	2
Correcties op voorgaande jaren	(5)	(4)	(2)
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	2	2	2
Gebruik compensabele verliezen	–	–	(1)
Overige	–	1	(1)
Werkelijk effectief belastingtarief	22	24	26

(b) Het gebruikte theoretische belastingtarief is het gemiddelde van de belastingtarieven die van toepassing zijn in de Europese landen waar Unilever actief is, gewogen op basis van de winst vóór belastingen in elk van deze landen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

6 Belastingen (vervolg)

De volgende tabellen geven de winst vóór belastingen en de werkelijke belastinglast voor Europa en daarbuiten.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Winst vóór belastingen			
Europa			
Moeder- en groepsmaatschappijen	2 332	2 266	2 379
Aandeel in de nettowinst/(-verlies) van joint ventures	26	17	11
Aandeel in de nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	50	36	(20)
	2 408	2 319	2 370
Buiten Europa			
Groepsmaatschappijen	2 700	2 451	2 115
Aandeel in de nettowinst/(-verlies) van joint ventures	76	61	36
Aandeel in de nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	—	—	(5)
	2 776	2 512	2 146
	5 184	4 831	4 516
Belastingen			
Europa			
Moeder- en groepsmaatschappijen:			
Te betalen kortlopende belastingen	(208)	(359)	(414)
Latente belastingen	(202)	(174)	(162)
Vervroegde afschrijving	27	2	22
Pensioenen	(196)	(196)	(123)
Voorzieningen	35	24	(25)
Goodwill en immateriële vaste activa	(59)	4	(48)
Overige	(9)	(8)	12
	(410)	(533)	(576)
Buiten Europa			
Groepsmaatschappijen:			
Te betalen kortlopende belastingen	(684)	(606)	(651)
Latente belastingen	(34)	(7)	46
Vervroegde afschrijving	2	25	(40)
Pensioenen	(2)	(142)	28
Voorzieningen	63	16	(78)
Goodwill en immateriële vaste activa	(62)	98	123
Overige	(35)	(4)	13
	(718)	(613)	(605)
	(1 128)	(1 146)	(1 181)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

7 Samengevoegde winst per aandeel

Samengevoegde winst per aandeel	€ 2007	€ 2006	€ 2005
Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Basiswinst per aandeel	1,32	1,19	1,07
Verwaterde winst per aandeel	1,28	1,15	1,04
Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten			
Basiswinst per aandeel	0,03	0,46	0,22
Verwaterde winst per aandeel	0,03	0,45	0,21
Uit totale bedrijfsactiviteiten			
Basiswinst per aandeel	1,35	1,65	1,29
Verwaterde winst per aandeel	1,31	1,60	1,25

Berekeningswijze

De samengevoegde winst per aandeel is berekend door de nettowinst die toekomt aan de houders van gewoon aandelenkapitaal te delen door het gemiddelde aantal gewone aandelen dat gedurende het jaar het gecombineerde uitstaande gewone aandelenkapitaal van NV en PLC vertegenwoordigt, na aftrek van gehouden eigen aandelen. De winst per aandeel wordt berekend op basis van de aangepaste nominale waarden van aandelen die van toepassing zijn per 22 mei 2006 en die resulteerden in het gelijkstellen van aandelen NV en PLC voor wat betreft hun economisch belang in de Groep. Voor verdere informatie zie onder 22 op pagina 122.

De berekening van de verwaterde winst per aandeel is gebaseerd op: (i) uitoefening in het jaar 2038 van het recht op conversie in gewone aandelen PLC, toekomend aan de houders van aandelen in een groepsmaatschappij (zie ook Corporate governance op pagina 46); (ii) de conversie van de € 0,05 preferente aandelen van NV (zie hieronder en onder 16 op pagina 107); (iii) het effect van beloningsregelingen op basis van aandelen (zie onder 29 op de pagina's 130 tot en met 132) en (iv) het termijncontract eigen aandelen beschreven onder 29 op pagina 132.

Op 15 februari 2005 heeft Unilever haar € 0,05 preferente aandelen van NV geconverteerd in gewone aandelen NV van nominaal € 0,51. Voor de conversie zijn aandelen gebruikt die gehouden werden ter dekking van beloningsregelingen op basis van aandelen van de Groep. Unilever heeft gedurende 2005 gewone aandelen gekocht om de dekking te herstellen. Tot de datum van de conversie waren de € 0,05 preferente aandelen mogelijk verwaterd voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel, zoals hieronder weergegeven. De € 0,05 preferente aandelen zijn ingetrokken om middernacht op 13 juli 2005.

Berekening gemiddeld aantal eenheden van aandelen	2007	Aantal eenheden in miljoenen 2006	2005
Gemiddeld aantal aandelen: NV	1 714,7	1 714,7	1 714,7
PLC	1 310,2	1 310,2	1 310,2
Min: Door Employee Share Trusts en groepsmaatschappijen gehouden aandelen	(150,3)	(141,6)	(111,9)
Gecombineerd gemiddeld aantal eenheden van aandelen voor alle berekeningen, uitgezonderd winst per aandeel op verwaterde basis	2 874,6	2 883,3	2 913,0
Plus: Aandelen uit te geven in 2038	70,9	70,9	70,9
Plus: Aandelen voor conversie	–	–	7,1
Plus: Verwaterend effect van beloningsregelingen op basis van aandelen en termijncontract eigen aandelen	30,6	18,3	16,0
Aangepast gecombineerd gemiddeld aantal eenheden voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel	2 976,1	2 972,5	3 007,0

Berekening nettowinst	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Winst per aandeel uit totale bedrijfsactiviteiten:			
Nettowinst uit totale bedrijfsactiviteiten toekomend aan houders van gewoon aandelenkapitaal	3 888	4 745	3 766
Winst per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten:			
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	4 056	3 685	3 335
Minderheidsaandeel in voortgezette activiteiten	(248)	(266)	(205)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toekomend aan houders van gewoon aandelenkapitaal	3 808	3 419	3 130

Het aantal aandelen waarop de berekening van de winst per aandeel is gebaseerd, is een gemiddelde voor de periode. Dit aantal werd beïnvloed door het programma voor inkoop van eigen aandelen in 2007. Gedurende deze periode vonden de volgende mutaties in het aantal aandelen plaats:

	Aantal eenheden in miljoenen
Aantal aandelen op 31 december 2006 (gecorrigeerd voor eigen aandelen)	2 889,9
Nettomutatie aandelen met betrekking tot beloningsregelingen	29,7
Inkoop eigen aandelen	(66,5)
Aantal aandelen op 31 december 2007	2 853,1

Op 11 februari 2008 kondigde Unilever een programma voor inkoop van eigen aandelen aan voor 2008 van tenminste € 1,5 miljard.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

8 Dividenden op gewoon aandelenkapitaal

Betaalde dividenden op gewoon kapitaal gedurende het jaar	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Slotdividend NV over het voorgaande jaar van € 0,47 per aandeel (2006: € 0,44; 2005: € 0,42)	(767)	(722)	(710)
Slotdividend PLC over het voorgaande jaar van 32,04p per aandeel (2006: 30,09p; 2005: 28,49p)	(589)	(547)	(519)
Interim-dividend NV over het jaar van € 0,25 per aandeel (2006: € 0,23; 2005: € 0,22)	(400)	(379)	(363)
Interim-dividend PLC over het jaar van 17,00p per aandeel (2006: 15,62p; 2005: 15,04p)	(314)	(285)	(275)
Eenmalig dividend NV van € 0,26 per aandeel in 2006	–	(428)	–
Eenmalig dividend PLC van 17,66p per aandeel in 2006	–	(323)	–
	(2 070)	(2 684)	(1 867)
Verdeeld in:			
Dividend NV	(1 167)	(1 529)	(1 073)
Dividend PLC	(903)	(1 155)	(794)

Het voorgestelde slotdividend op gewoon aandelenkapitaal voor het jaar 2007 moet worden goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. In overeenstemming met IFRS is er voor dit dividend, geschat op € 1 427 miljoen, geen verplichting opgenomen in de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2007.

Voor nadere gegevens inzake de dividenden per aandeel over de jaren 2003 tot en met 2007 wordt verwezen naar pagina 155.

9 Goodwill en immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur bestaan uit die handelsmerken waarvoor geen einde wordt voorzien van de periode waarover ze naar verwachting positieve nettokasstromen genereren. Deze activa worden geacht een onbeperkte levensduur te hebben op basis van de kracht en duurzaamheid van onze merken en het niveau van marketingondersteuning. Merken die zijn aangemerkt als onbeperkt staan al jaren in de markt en de aard van de sector waarin we actief zijn is zodanig dat het verdwijnen van merken niet gebruikelijk is, mits ze voldoende ondersteund worden door reclame- en marketinguitgaven. Immateriële vaste activa met een beperkte levensduur, die voornamelijk bestaan uit gepatenteerde en niet-gepatenteerde technologie, knowhow en software, worden geactiveerd en lineair afgeschreven ten laste van de winst-en-verliesrekening over de periode van hun verwachte levensduur, met een maximum van tien jaar. Het niveau van afschrijvingen voor immateriële vaste activa met een beperkte levensduur zal naar verwachting niet materieel veranderen in de komende vijf jaar.

Kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Goodwill	12 244	12 425
Immateriële vaste activa:	4 511	4 781
Immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur	3 921	4 174
Immateriële vaste activa met een beperkte levensduur	273	343
Software	317	264
	16 755	17 206

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Goodwill	Immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur	Immateriële vaste activa met een beperkte levensduur	Software	Totaal
Mutaties gedurende 2007					
Kostprijs					
1 januari 2007	13 454	4 409	642	392	18 897
Acquisities van groepsmaatschappijen	334	–	–	–	334
Verkopen van groepsmaatschappijen	(4)	(1)	–	–	(5)
Aanpassing van afschrijvingstermijnen	–	(2)	2	–	–
Aankopen	–	–	3	133	136
Verkopen	–	–	–	(16)	(16)
Valutaomrekeningsverschillen	(602)	(272)	(26)	(8)	(908)
31 december 2007	13 182	4 134	621	501	18 438
Afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen					
1 januari 2007	(1 029)	(235)	(299)	(128)	(1 691)
Afschrijvingen in het jaar	–	–	(64)	(76)	(140)
Verkopen	–	–	–	16	16
Valutaomrekeningsverschillen	91	22	15	4	132
31 december 2007	(938)	(213)	(348)	(184)	(1 683)
Nettoboekwaarde op 31 december 2007	12 244	3 921	273	317	16 755

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

9 Goodwill en immateriële vaste activa (vervolg)

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Goodwill	Immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur	Immateriële vaste activa met een beperkte levensduur	Software	Totaal
Mutaties gedurende 2006					
Kostprijs					
1 januari 2006	14 080	4 713	631	291	19 715
Acquisities van groepsmaatschappijen	60	8	1	–	69
Verkopen van groepsmaatschappijen	(1)	–	–	–	(1)
Aanpassing van afschrijvingstermijnen	–	(32)	32	–	–
Aankopen	–	–	3	110	113
Valutaomrekeningsverschillen	(685)	(280)	(25)	(9)	(999)
31 december 2006	13 454	4 409	642	392	18 897
Afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen					
1 januari 2006	(1 117)	(263)	(215)	(65)	(1 660)
Afschrijvingen in het jaar	–	–	(94)	(63)	(157)
Duurzame waardeverminderingen	(12)	–	–	(2)	(14)
Valutaomrekeningsverschillen	100	28	10	2	140
31 december 2006	(1 029)	(235)	(299)	(128)	(1 691)
Nettoboekwaarde op 31 december 2006	12 425	4 174	343	264	17 206

Er is geen significante boekwaarde van goodwill en immateriële vaste activa toegerekend aan meerdere kasstroomgenererende eenheden.

Duurzame waardeverminderingen in het jaar

In 2007 vonden er geen duurzame waardeverminderingen plaats. De duurzame waardeverminderingen in 2006 hadden betrekking op desinvesteringen die in 2007 zijn afgerond.

In 2006 is *Slim•Fast* volledig geïntegreerd in onze activiteiten in Noord- en Zuid-Amerika als onderdeel van onze Noord-Amerikaanse drankenactiviteiten. Als gevolg van deze integratie wordt *Slim•Fast* niet langer individueel beoordeeld maar als onderdeel van de kasstroomgenererende eenheid drankenactiviteiten Noord-Amerika. De in 2007 en 2006 op deze basis uitgevoerde beoordelingen van de boekwaarde leverden geen last voor duurzame waardeverminderingen op (2005: € 363 miljoen).

Belangrijke kasstroomgenererende eenheden

De goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur (voornamelijk *Knorr* en *Hellmann's*) van de wereldwijde kasstroom-genererende eenheid culinaire producten en dressings, vastgesteld op respectievelijk € 11,1 miljard (2006: € 11,6 miljard) en € 3,2 miljard (2006: € 3,4 miljard), worden als significant beschouwd in vergelijking met de totale boekwaarde van goodwill en immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur op 31 december 2007. Geen andere kasstroomgenererende eenheden worden in dit opzicht als significant beschouwd.

In 2007 hebben we de boekwaarde van deze activa beoordeeld op duurzame waardeverminderingen. De gebruikswaarde van de eenheid culinaire producten en dressings is berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen. Hiervoor is een disconteringsvoet vóór belastingen van 10% gebruikt.

De volgende belangrijke aannames zijn gebruikt in de bepaling van de contante waarde van de verwachte kasstromen voor de kasstroom-genererende eenheid culinaire producten en dressings:

- een duurzame groei van 4% over de langere termijn, rekening houdend met een verslechtering in de markt, gebruikt om een passende 'terminal value multiple' te bepalen;
- gemiddelde kortetermijngroei van 4% voor de voornaamste productgroepen binnen de kasstroomgenererende eenheid; en
- gemiddelde brutowinstmarges tussen 15% en 18% voor de voornaamste productgroepen binnen de kasstroomgenererende eenheid.

De groeicijfers en marges die worden gebruikt om de toekomstige resultaten te schatten zijn gebaseerd op resultaten uit het verleden en onze inschatting van de potentiële groei en marges in onze belangrijkste markten. Naar onze mening zijn de aannames die gebruikt zijn voor het schatten van de toekomstige resultaten van de kasstroomgenererende eenheid culinaire producten en dressings consistent met in het verleden behaalde resultaten.

De verwachtingen strekken zich uit over een periode van tien jaar. Wij zijn van mening dat dit een passende periode is om de jaarlijkse resultaten te beoordelen voordat een vaste 'terminal value multiple' wordt toegepast op de kasstromen in het laatste jaar van de gedetailleerde toekomstverwachting. Een gedetailleerde verwachting voor een periode van vijf jaar, waarna een 'terminal value multiple' wordt toegepast, zou geen gebruikswaarde tot gevolg hebben die zou resulteren in een duurzame waardevermindering.

De gebruikte groeicijfers om de toekomstige resultaten te schatten voor periodes die buiten de periodes vallen van onze processen voor jaarlijkse en strategische planning, zijn niet hoger dan de gemiddelde langetermijngroeicijfers voor soortgelijke producten.

We hebben een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd met betrekking tot de basisaannames en zijn tot de conclusie gekomen dat er geen redelijkerwijs mogelijke wijzigingen in de belangrijkste aannames kunnen optreden die tot gevolg zouden hebben dat het realiseerbare bedrag van de wereldwijde kasstroomgenererende eenheid culinaire producten en dressings lager is dan de boekwaarde.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

10 Materiële vaste activa

Kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1 989	1 944
Machines en installaties	4 295	4 332
	6 284	6 276
Inclusief terreinen in eigendom	207	205
Verplichtingen voor investeringsprojecten op 31 december	321	231

	€ miljoen Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	€ miljoen Machines en installaties	€ miljoen Totaal
Mutaties gedurende 2007			
Kostprijs			
1 januari 2007	2 992	10 371	13 363
Verkoop van groepsmaatschappijen	(12)	(142)	(154)
Toevoegingen	346	943	1 289
Verkopen	(98)	(429)	(527)
Valutaomrekeningsverschillen	(116)	(333)	(449)
Herclassificatie als activa aangehouden voor verkoop	(41)	(165)	(206)
Overige mutaties	(52)	9	(43)
31 december 2007	3 019	10 254	13 273
Afschrijvingen			
1 januari 2007	(1 048)	(6 039)	(7 087)
Verkoop van groepsmaatschappijen	8	102	110
Afschrijvingen in het jaar	(106)	(698)	(804)
Verkopen	37	372	409
Valutaomrekeningsverschillen	36	186	222
Herclassificatie als activa aangehouden voor verkoop	24	114	138
Overige mutaties	19	4	23
31 december 2007	(1 030)	(5 959)	(6 989)
Nettoboekwaarde op 31 december 2007	1 989	4 295	6 284
Hierin begrepen vooruitbetalingen en onderhanden werk	80	542	622

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

10 Materiële vaste activa (vervolg)

	€ miljoen Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	€ miljoen Machines en installaties	€ miljoen Totaal
Mutaties gedurende 2006			
Kostprijs			
1 januari 2006	3 014	10 845	13 859
Acquisitie van groepsmaatschappijen	2	6	8
Verkoop van groepsmaatschappijen	(130)	(291)	(421)
Toevoegingen	150	921	1 071
Verkopen	(80)	(586)	(666)
Valutaomrekeningsverschillen	(136)	(446)	(582)
Herclassificatie als activa aangehouden voor verkoop ^(a)	95	(69)	26
Overige mutaties	77	(9)	68
31 december 2006	2 992	10 371	13 363
Afschrijvingen			
1 januari 2006	(1 020)	(6 347)	(7 367)
Verkoop van groepsmaatschappijen	50	185	235
Afschrijvingen in het jaar ^(b)	(74)	(731)	(805)
Verkopen	45	512	557
Valutaomrekeningsverschillen	38	251	289
Herclassificatie als activa aangehouden voor verkoop ^(a)	(18)	69	51
Overige mutaties	(69)	22	(47)
31 december 2006	(1 048)	(6 039)	(7 087)
Nettoboekwaarde op 31 december 2006	1 944	4 332	6 276
Hierin begrepen vooruitbetalingen en onderhanden werk	71	478	549

(a) Na verwerking van een terugboeking van bepaalde activa met een kostprijs van € 112 miljoen en een cumulatieve afschrijving van € 28 miljoen, die voorheen werden gepresenteerd als aangehouden voor verkoop.

(b) Inclusief € (18) miljoen met betrekking tot beëindigde bedrijfsactiviteiten.

De materiële vaste activa zijn inclusief een aantal materiële vaste activa die vallen onder een aantal financiële-leaseovereenkomsten. De boekwaarden van deze materiële vaste activa zijn hieronder vermeld:

	€ miljoen Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	€ miljoen Machines en installaties	€ miljoen Totaal
Nettoboekwaarde			
Kostprijs	223	342	565
Afschrijvingen	(16)	(204)	(220)
31 december 2007	207	138	345
Kostprijs	62	369	431
Afschrijvingen	(20)	(201)	(221)
31 december 2006	42	168	210

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

11 Overige vaste activa

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Belang in de nettovermogenswaarde van joint ventures	150	57
Belang in de nettovermogenswaarde van geassocieerde maatschappijen	74	46
Overige financiële vaste activa ^(a) :	738	735
Tot einde looptijd aangehouden investeringen	473	453
Leningen en vorderingen	13	13
Voor verkoop aangehouden financiële vaste activa	201	257
Financiële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening	51	12
Handels- en overige vorderingen op lange termijn ^(b)	187	199
Reële waarde van biologische activa	37	36
Overige niet-financiële activa	138	53
	1 324	1 126

(a) Bestaan voor een belangrijk deel uit beleggingen in aandelen van een aantal bedrijven en financiële instellingen in India, Europa en de Verenigde Staten, inclusief € 162 miljoen (2006: € 181 miljoen) aan activa ondergebracht in een trust om pensioenverplichtingen in de Verenigde Staten te financieren (zie tevens onder 20 op pagina 116).

(b) Geclassificeerd als leningen en vorderingen.

Mutaties gedurende 2007 en 2006

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Joint ventures^(c)		
1 januari	57	67
Toevoegingen ^(d)	115	–
Ontvangen dividenden/(verminderingen)	(122)	(85)
Aandeel in de nettowinst	102	78
Valutaomrekeningsverschillen	(2)	(3)
31 december	150	57
Geassocieerde maatschappijen^(e)		
1 januari	12	(20)
Acquisities/(verkoopen)	31	5
Ontvangen dividenden/(verminderingen)	(48)	(13)
Aandeel in de nettowinst	50	36
Valutaomrekeningsverschillen	(1)	4
	44	12
Waarvan: negatieve nettovermogenswaarde van JohnsonDiversey (geherclassificeerd onder voorzieningen)	30	34
31 december	74	46

(c) Onze belangrijkste joint ventures zijn FIMA in Portugal, Pepsi/Lipton Internationaal en Pepsi/Lipton Partnership in de Verenigde Staten.

(d) In januari 2007 is de reorganisatie van onze Portugese activiteiten afgerond, waardoor Unilever nu een aandeel van 55% heeft in de gecombineerde Portugese entiteit, Unilever Jerónimo Martins. De structuur van de nieuwe entiteit betreft een gezamenlijke bevoegdheid; hierdoor is deze entiteit door Unilever geënclassificeerd als joint venture. In december 2007 is een kapitaalstorting van € 103 miljoen gedaan ten bate van Pepsi/Lipton International.

(e) Geassocieerde maatschappijen bestaan voornamelijk uit onze belangen in JohnsonDiversey Holdings Inc., Palmci, Langholm Capital Partners en Physic Ventures. Andere beleggingen van Unilever Ventures (exclusief Langholm) zijn opgenomen onder 'overige financiële vaste activa' (zie hierboven).

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Overzicht van beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde financiële vaste activa		
Beursgenoteerde financiële vaste activa	388	402
Niet-beursgenoteerde financiële vaste activa	350	333
	738	735

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Overige inkomsten uit vaste activa			
Inkomsten uit overige vaste activa	19	21	20
Winst/(verlies) op verkoop	20	9	13
	39	30	33

De joint ventures en geassocieerde maatschappijen hebben geen materiële voorwaardelijke verplichtingen waarover risico wordt gelopen door de Groep. De Groep heeft geen materiële voorwaardelijke verplichtingen die betrekking hebben op het aandeel van de Groep in joint ventures en geassocieerde maatschappijen.

De Groep heeft geen lopende kapitaalverplichtingen ten aanzien van joint ventures.

Uitstaande saldi met joint ventures en geassocieerde maatschappijen zijn opgenomen onder 30 op pagina 133.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

12 Latente belastingen

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Op 1 januari 2007	Winst-en- verlies- rekening ^(a)	Eigen vermogen ^(b)	Herclassificatie naar verplich- tingen aange- houden voor verkoop	Op 31 december 2007
Mutaties gedurende het jaar					
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	714	(198)	(316)	–	200
Voorzieningen	692	93	–	1	786
Goodwill en immateriële vaste activa	(684)	(121)	25	–	(780)
Vervroegde fiscale afschrijvingen	(649)	29	20	2	(598)
Compensabele verliezen	113	(32)	3	–	84
Winsten op reële waarden	(1)	(1)	(6)	–	(8)
Verliezen op reële waarden	4	–	4	–	8
Beloningsregelingen op basis van aandelen	92	(26)	35	–	101
Overige	(18)	15	–	–	(3)
	263	(241)	(235)	3	(210)

(a) Inclusief een last van € 5 miljoen verantwoord in de winst-en-verliesrekening onder beëindigde bedrijfsactiviteiten.

(b) Van de totale mutaties in het eigen vermogen van € 235 miljoen was € 7 miljoen het gevolg van valutaomrekeningsverschillen.

De Groep heeft op balansdatum compensabele verliezen van € 1 471 miljoen en fiscaal verrekenbare tegoeden van € 503 miljoen die gerealiseerd kunnen worden als gevolg van toekomstige fiscale winsten. Latente belastingvorderingen zijn niet geactiveerd in verband met compensabele verliezen van in totaal € 1 146 miljoen en fiscaal verrekenbare tegoeden van € 503 miljoen, aangezien toekomstige fiscaal verrekenbare tegoeden binnen de entiteiten niet waarschijnlijk worden geacht. Het merendeel van deze compensabele verliezen en fiscaal verrekenbare tegoeden ontstaat in belastinggebieden waar zij niet vervallen, met uitzondering van € 456 miljoen aan compensabele verliezen met betrekking tot staats- en federale belastingen in de Verenigde Staten, die zullen vervallen tussen nu en 2027.

Andere aftrekbare tijdelijke verschillen van € 123 miljoen zijn niet opgenomen als latente belastingvordering. Er is geen vervaldatum voor deze verschillen.

Het totale bedrag van latente belastingverplichtingen die niet zijn opgenomen op balansdatum met betrekking tot tijdelijke verschillen ten aanzien van bron- en overige belastingen die betaald zouden moeten worden over de niet-uitgekeerde winsten van groepsmaatschappijen bedroeg € 1 059 miljoen (2006: € 755 miljoen). Er is geen verplichting opgenomen in verband met deze verschillen omdat de Groep in staat is om het tijdstip te bepalen waarop deze tijdelijke verschillen vrijvallen en het waarschijnlijk is dat dergelijke verschillen niet in de nabije toekomst zullen vrijvallen.

Latente vennootschapsbelastingvorderingen en -verplichtingen zijn gecompenseerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen te compenseren met actuele belastingverplichtingen en deze latente belastingen betrekking hebben op dezelfde fiscale autoriteit. De volgende bedragen, na compensatie, zijn opgenomen in de geconsolideerde balans:

	€ miljoen Vorderingen 2007	€ miljoen Vorderingen 2006	€ miljoen Verplichtingen 2007	€ miljoen Verplichtingen 2006	€ miljoen Totaal 2007	€ miljoen Totaal 2006
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen						
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	514	925	(314)	(211)	200	714
Voorzieningen	750	670	36	22	786	692
Goodwill en immateriële vaste activa	(223)	(194)	(557)	(490)	(780)	(684)
Vervroegde fiscale afschrijvingen	(234)	(328)	(364)	(321)	(598)	(649)
Compensabele verliezen	85	112	(1)	1	84	113
Winsten op reële waarden	(3)	(1)	(5)	–	(8)	(1)
Verliezen op reële waarden	8	4	–	–	8	4
Beloningsregelingen op basis van aandelen	101	92	–	–	101	92
Overige	5	(14)	(8)	(4)	(3)	(18)
	1 003	1 266	(1 213)	(1 003)	(210)	263
Waarvan latente belastingen met een looptijd van meer dan 12 maanden	484	460	(1 111)	(621)	(627)	(161)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

13 Voorraden

Voorraden	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Grond- en hulpstoffen	1 406	1 360
Gereed product en handelsgoederen	2 488	2 436
	3 894	3 796

Voorraden met een waarde van € 101 miljoen (2006: € 96 miljoen) zijn opgenomen tegen de nettorealiseerbarewaarde, aangezien de reële waarde lager is dan de kostprijs. Gedurende 2007 is € 177 miljoen (2006: € 160 miljoen) ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht, voor beschadigde, incurante en verloren gegane voorraden. In 2007 is een bedrag van € 25 miljoen (2006: € 34 miljoen) gebruikt of vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening uit voorzieningen genomen in voorgaande jaren.

In 2007 zijn voorraden met een boekwaarde van € 4 miljoen in onderpand gegeven voor bepaalde leningen van de Groep (2006: € 6 miljoen).

14 Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Kortlopend		
Handelsvorderingen	2 965	3 054
Overlopende activa	467	441
Overige vorderingen	762	759
	4 194	4 254

De kredietvoorwaarden voor klanten worden per land bepaald. Concentraties van kredietrisico met betrekking tot handelsvorderingen zijn beperkt door de grote en gevarieerde groep klanten van de Groep. Onze historische ervaring met het innen van vorderingen, ondersteund door het niveau van wanbetaling, wijst op een laag kredietrisico over de regio's bezien, vandaar dat handelsvorderingen worden beschouwd als een aparte categorie financiële activa. Overige vorderingen bestaat uit leningen en vorderingen ter waarde van € 362 miljoen (2006: € 413 miljoen) en overige niet-financiële activa van € 400 miljoen (2006: € 346 miljoen).

Ouderdom van handelsvorderingen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Totale handelsvorderingen	3 112	3 214
Min: voorziening voor handelsvorderingen	(147)	(160)
	2 965	3 054
Verdeeld in:		
Nog niet verstreken	2 240	2 433
Verstreken in de afgelopen 3 maanden	649	534
Verstreken in de afgelopen 3 tot 6 maanden	85	82
Verstreken in de afgelopen 6 tot 12 maanden	57	53
Verstreken langer dan 12 maanden geleden	81	112
Voorziening voor duurzame waardevermindering van handelsvorderingen	(147)	(160)
	2 965	3 054

Voorziening voor duurzame waardevermindering van handels- en overige vorderingen – mutaties gedurende het jaar	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
1 januari	180	258
Ten laste van de winst-en-verliesrekening in het huidige jaar	39	38
Onttrekkingen/vrijval	(40)	(107)
Valutaomrekeningsverschillen	(3)	(9)
31 december	176	180

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

15 Geldmiddelen en kasequivalenten en overige financiële activa

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Geldmiddelen en kasequivalenten en overige financiële activa		
Geldmiddelen en kasequivalenten		
Geld op bankrekeningen en in kas	507	469
Kortetermijndeposito's met een looptijd van minder dan drie maanden	500	390
Overige kasequivalenten ^(a)	91	180
	1 098	1 039
Overige financiële activa^(b)		
Tot einde looptijd aangehouden	15	36
Leningen en vorderingen	2	9
Voor verkoop aangehouden financiële activa	91	171
Financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening ^(c)	108	57
	216	273
Waarvan:		
Beursgenoteerd	41	47
Niet-beursgenoteerd	175	226
	216	273

(a) Overige kasequivalenten bestaan volledig uit voor verkoop beschikbare financiële activa.

(b) Overige financiële activa omvatten staatsobligaties, geldmarktinstrumenten met een rating van A- of hoger en derivaten.

(c) Financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening omvatten derivaten ten bedrage van € 78 miljoen (2006: € 36 miljoen).

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht			
Geldmiddelen en kasequivalenten volgens de balans	1 098	1 039	1 529
Geldmiddelen en kasequivalenten in activa aangehouden voor verkoop	—	—	1
Bankschulden	(197)	(329)	(265)
	901	710	1 265

Renteprofiel en valuta-analyse van financiële activa

De volgende tabel houdt rekening met de diverse renteswaps en valutatermijncontracten die door de Groep zijn aangegaan, waarover meer informatie wordt gegeven onder 17 op de pagina's 110 tot en met 114.

De renteprofielen van de financiële activa van de Groep, uitgesplitst naar de voornaamste valuta's, zijn hieronder weergegeven:

	€ miljoen Vaste rente	Vaste rente	Vaste rente	€ miljoen Variabele rente	Variabele rente	€ miljoen Totaal
	Bedrag voor komend jaar	Gemiddelde rentevoet voor komend jaar	Gewogen gemiddelde 'fixing' periode		Rentevoet voor komend jaar	
Activa – 2007						
Euro	12	4,6%	0,5 jaar	358	4,5%	370
Pond sterling	541	6,2%	0,7 jaar	1 250	5,3%	1 791 ^(a)
US dollar	—	—	—	4	3,4%	4
Indiase roepie	—	—	—	205	9,0%	205
Braziliaanse real	—	—	—	151	11,2%	151
Overige	—	—	—	577	7,5%	577
	553			2 545		3 098
Pondsterling-deel van valutaderivaten met betrekking tot leningen tussen groepsmaatschappijen ^(a)						(1 784)
Totaal						1 314^(b)

(a) Inclusief het pondsterling-deel van valutaderivaten voornamelijk met betrekking tot leningen tussen groepsmaatschappijen van € 1 784 miljoen in 2007 (2006: € 2 723 miljoen). Deze derivaten zorgen voor een pondsterling-renterisico. Om de activa te kunnen herleiden naar de balans is de totale waarde weer tegengeboekt. Het andere deel van de valutaderivaten is weergegeven onder 16 als een verplichting.

(b) Inclusief de reële waarde van € 78 miljoen (2006: € 36 miljoen) van derivaten met betrekking tot financiële verplichtingen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

15 Geldmiddelen en kasequivalenten en overige financiële activa (vervolg)

	€ miljoen Vaste rente	Vaste rente	Vaste rente	€ miljoen Variabele rente	Variabele rente	€ miljoen Totaal
	Bedrag voor komend jaar	Gemiddelde rentevoet voor komend jaar	Gewogen gemiddelde 'fixing' periode		Rentevoet voor komend jaar	
Activa – 2006						
Euro	1	3,1%	0,1 jaar	243	4,1%	244
Pond sterling	1 549	5,3%	1,0 jaar	1 196	5,6%	2 745 ^(a)
US dollar	–			8	5,4%	8
Indiase roepie	–			403	8,8%	403
Braziliaanse real	–			49	13,2%	49
Overige	–			586	6,5%	586
	1 550			2 485		4 035
Pondsterling-deel van valutaderivaten met betrekking tot leningen tussen groepsmaatschappijen ^(a)						(2 723)
Totaal						1 312^(b)

(a) Inclusief het pondsterling-deel van valutaderivaten voornamelijk met betrekking tot leningen tussen groepsmaatschappijen van € 1 784 miljoen in 2007 (2006: € 2 723 miljoen). Deze derivaten zorgen voor een pondsterling-renterisico. Om de activa te kunnen herleiden naar de balans is de totale waarde weer tegengeboekt. Het andere deel van de valutaderivaten is weergegeven onder 16 als een verplichting.

(b) Inclusief de reële waarde van € 78 miljoen (2006: € 36 miljoen) van derivaten met betrekking tot financiële verplichtingen.

16 Financiële verplichtingen

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Financiële verplichtingen		
Preferente aandelen	124	124
Bankleningen en -schulden	1 212	1 307
Obligaties en andere leningen:		
Tegen geamortiseerde kostprijs	7 907	6 561
Onderdeel van een reëlewaardeafdekking	–	609
Financiële-leasecrediteuren	311	187
Derivaten	95	47
	9 649	8 835

Alle preferente aandelen en bankleningen en -schulden zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Financiële verplichtingen – additionele gegevens		
Het aflossingsschema is als volgt		
Binnen één jaar:		
Bankleningen en -schulden	785	743
Obligaties en andere leningen	3 239	3 619
Financiële-leasecrediteuren	65	61
Derivaten	77	35
Totaal verschuldigd binnen één jaar	4 166	4 458
Na één jaar maar binnen twee jaar	1 087	448
Na twee jaar maar binnen drie jaar	1 325	330
Na drie jaar maar binnen vier jaar	34	1 358
Na vier jaar maar binnen vijf jaar	797	10
Na vijf jaar	2 240	2 231
Totaal verschuldigd na meer dan één jaar	5 483	4 377
Financiële verplichtingen waarvoor zakelijke zekerheden zijn afgegeven	5	–
Waarvan met zekerheden op materiële vaste activa	–	–

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

16 Financiële verplichtingen (vervolg)

	€ miljoen			€ miljoen			€ miljoen
	Aantal aandelen maatschappelijk	Maatschappelijk	Nominale waarde per aandeel	Aantal uitgegeven aandelen	Uitgegeven en gestort	Wettelijke reserve	Totaal
Preferente aandelen NV op 31 december 2007							
7%-cumulatief-preferent	75 000	32	€ 428,57	29 000	12	1	13
6%-cumulatief-preferent ^(a)	200 000	86	€ 428,57	161 060	69	4	73
4%-cumulatief-preferent	750 000	32	€ 42,86	750 000	32	2	34
Agio					4		4
		150			117	7	124
Preferente aandelen NV op 31 december 2006							
7%-cumulatief-preferent	75 000	32	€ 428,57	29 000	12	1	13
6%-cumulatief-preferent ^(a)	200 000	86	€ 428,57	161 060	69	4	73
4%-cumulatief-preferent	750 000	32	€ 42,86	750 000	32	2	34
Agio					4		4
		150			117	7	124

(a) De 6%-cumulatief-preferente aandelen worden op de markt verhandeld in eenheden van een tiende van de nominale waarde.

De 7%-, 6%- en 4%-cumulatief-preferente aandelen NV geven recht op dividenden overeenkomstig deze percentages. NV kan te allen tijde overgaan tot gehele of gedeeltelijke terugbetaling a pari van het 4%-preferent kapitaal. De andere soorten preferent kapitaal van NV zijn niet eenzijdig aflosbaar door de onderneming.

In de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van NV, gehouden op 8 mei 2006, werd besloten de nominale waarde van alle groepen van aandelen om te zetten van gulden naar euro. De 7%- en 6%-preferente aandelen met een nominale waarde van ieder f 1 000 werden omgezet in aandelen met een nominale waarde van ieder € 428,57 en de 4%-preferente aandelen met een nominale waarde van ieder f 100 werden omgezet in aandelen met een nominale waarde van ieder € 42,86. Als gevolg van deze wijziging is het verschil opgenomen in de wettelijke reserve.

Om de economische rechten van de preferente aandelen gelijk te laten blijven in vergelijking met de situatie van voor de omzetting in euro, werd besloten om het dividendrecht en de rechten in geval van liquidatie te blijven koppelen, gebruikmakend van de officiële omrekenkoers, aan het bedrag in guldens dat oorspronkelijk op deze aandelen is gestort. De euro-conversie had geen gevolgen voor de dividendgerechtigheid van de cumulatief-preferente aandelen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

16 Financiële verplichtingen (vervolg)

Additionele gegevens

Details over specifieke obligaties en andere leningen zijn hieronder weergegeven:

	€ miljoen Geamorti- seerde kostprijs 2007	€ miljoen Reële waarde 2007 ^(a)	€ miljoen Geamorti- seerde kostprijs 2006	€ miljoen Reële waarde 2006 ^(a)
Unilever N.V.				
4,250% obligatielening 2007 (€)	–	–	505	500
5,000% obligatielening 2007 (US\$)	–	–	490	–
Obligatielening met variabele rente 2009 (€)	750	–	–	–
4,625% obligatielening 2012 (€)	747	–	–	–
3,375% obligatielening 2015 (€)	747	–	747	–
Overige	–	–	7	–
Totaal Unilever N.V.	2 244	–	1 749	500
Overige groepsmaatschappijen				
Nederland				
Verhandelbare promesses (€)	1 526	–	770	–
Verhandelbare promesses (£)	45	–	532	–
Verhandelbare promesses (US\$)	487	–	236	–
Verhandelbare promesses (Zwitserse frank)	29	–	63	–
Verhandelbare promesses (Canadese dollar)	12	–	–	–
Verenigde Staten				
Verlengbare obligatielening met variabele rente 2009 (US\$) ^(b)	340	–	–	–
7,125% obligatielening 2010 (US\$)	1 184	–	1 321	–
7,000% obligatielening 2017 (US\$)	99	–	110	–
7,250% obligatielening 2026 (US\$)	195	–	217	–
6,625% obligatielening 2028 (US\$)	149	–	166	–
5,900% obligatielening 2032 (US\$)	668	–	746	–
5,600% obligatielening 2097 (US\$)	62	–	69	–
Verhandelbare promesses (US\$)	732	–	259	–
Overige	8	–	8	–
Thailand				
3,300% obligatielening 2007 (Thaise baht)	–	–	139	–
Zuid-Afrika				
10,200% obligatielening 2008 (Zuid-Afrikaanse rand)	100	–	–	109
Verhandelbare promesses (Zuid-Afrikaanse rand)	–	–	27	–
Overige landen	27	–	149	–
Totaal overige groepsmaatschappijen	5 663	–	4 812	109
Totaal obligaties en andere leningen	7 907	–	6 561	609

(a) Waarden zijn gebaseerd op basis van 'fair value hedge accounting' en omvatten geen waardering van het kredietrisico.

(b) Waarvan € 292 miljoen zal worden afgelost in 2008.

Herclassificaties

Gedurende 2007 is Unilever opgehouden met het toepassen van 'fair value hedge accounting' voor de obligatielening met een rentepercentage van 10,200% en een looptijd tot 2008 (Zuid-Afrikaanse rand). Op de datum dat de hedge accounting is beëindigd is de reële waarde de nieuwe waarde tegen geamortiseerde kostprijs geworden.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

16 Financiële verplichtingen (vervolg)

Rentetarief

De gemiddelde rentevoet in 2007 op leningen met een korte looptijd was 4,5% (2006: 3,6%).

Renteprofiel en valuta-analyse van financiële verplichtingen

De volgende tabel houdt rekening met de diverse renteswaps en valutatermijncontracten die door de Groep zijn aangegaan, waarover meer informatie wordt gegeven onder 17 op de pagina's 110 tot en met 114. De renteprofielen van de financiële verplichtingen van de Groep, uitgesplitst naar de voornaamste valuta's, zijn hieronder weergegeven:

	€ miljoen Vaste rente	Vaste rente	Vaste rente	€ miljoen Variabele rente	Variabele rente	€ miljoen Totaal
	Bedrag voor komend jaar	Gemiddelde rentevoet voor komend jaar	Gewogen gemiddelde fixing periode		Rentevoet voor komend jaar	
Verplichtingen – 2007						
Euro ^(c)	2 073	4,3%	5,0 jaar	980	4,5%	3 053
Pond sterling	168	6,4%	19,8 jaar	98	5,3%	266
US dollar	3 259	6,2%	10,9 jaar	1 853	3,4%	5 112
Zweedse kroon	–			741	4,9%	741
Zwitserse frank	–			699	3,1%	699
Japanse yen	240	1,0%	1,5 jaar	99	1,1%	339
Thaise baht	139	3,5%	0,9 jaar	43	4,2%	182
Australische dollar	3	5,3%	12,0 jaar	192	7,7%	195
Overige	90	11,8%	2,5 jaar	756	6,7%	846
	5 972			5 461		11 433
Eurodeel van valutaderivaten met betrekking tot leningen tussen groepsmaatschappijen ^(d)						(1 784)
Totaal						9 649 ^(e)
Verplichtingen – 2006						
Euro ^(c)	1 771	3,4%	4,5 jaar	383	4,1%	2 154
Pond sterling	140	7,8%	20,8 jaar	143	5,6%	283
US dollar	3 444	6,6%	12,2 jaar	2 687	5,4%	6 131
Zweedse kroon	–			830	3,8%	830
Zwitserse frank	–			519	2,4%	519
Japanse yen	1	4,0%	0,5 jaar	377	0,8%	378
Thaise baht	139	3,2%	0,9 jaar	85	5,2%	224
Australische dollar	3	5,3%	12,0 jaar	387	6,7%	390
Overige	99	11,9%	3,6 jaar	550	8,3%	649
	5 597			5 961		11 558
Eurodeel van valutaderivaten met betrekking tot leningen tussen groepsmaatschappijen ^(d)						(2 723)
Totaal						8 835 ^(e)

(c) Financiële verplichtingen in euro zijn inclusief € 124 miljoen met betrekking tot preferente aandelen met een vast preferent dividend.

(d) Inclusief het eurodeel van valutaderivaten voornamelijk met betrekking tot leningen tussen groepsmaatschappijen van € 1 784 miljoen in 2007 (2006: € 2 723 miljoen). Deze derivaten zorgen voor een euro-renterisico. Om de verplichtingen te kunnen herleiden naar de balans is de totale waarde weer tegengeboekt. Het andere deel van de valutaderivaten is als een actief weergegeven onder 15 op pagina 105 en 106.

(e) Inclusief financiële-leasecrediteuren van € 311 miljoen (2006: € 187 miljoen) en de reële waarde van aan financiële verplichtingen gerelateerde derivaten voor een bedrag van € 95 miljoen (2006: € 47 miljoen).

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

17 Financiële instrumenten en beheersing van treasuryrisico's

Beheersing van treasuryrisico's

Unilever heeft te maken met verschillende marktrisico's waaronder de effecten van wisselkoersveranderingen, rentetarieven, liquiditeit en kredietrisico's.

Valutarisico's

Als gevolg van Unilevers brede operationele basis lopen we het risico van wisselkoersschommelingen met een mogelijk effect op de winst. Het is praktisch gezien niet haalbaar om deze schommelingen volledig af te dekken. Daarnaast is Unilever van mening dat de koersen van de meeste valuta's van belangrijke landen waarin zij opereert op langere termijn niet aanzienlijk zullen wijzigen ten opzichte van de euro. Unilever heeft een valutabeleid op basis waarvan werkmaatschappijen de risico's van posities in vreemde valuta's uit hoofde van handels- en financiële transacties dienen te beheersen binnen voorgeschreven risicolimieten. Dit gebeurt voornamelijk door gebruik te maken van valutatermijncontracten. Per geval, afhankelijk van de potentiële volatiliteit voor de winst-en-verliesrekening die veroorzaakt kan worden door een verandering in de reële waarde van het financiële instrument, besluiten werkmaatschappijen of ze al dan niet gebruikmaken van kasstroomafdekking hedge accounting. De naleving van dit valutabeleid wordt gecontroleerd door de regio's. Eind 2007 was er geen materieel risico dat voortvloeide uit maatschappijen die bezittingen of schulden hadden in een andere dan hun eigen functionele valuta.

Unilever doet zaken in vele vreemde valuta's, maar meet haar prestaties in euro's en stelt haar jaarrekening in euro's op. Als gevolg daarvan heeft Unilever te maken met het risico van omrekeningsverschillen door de effecten die wisselkoersschommelingen hebben op de omrekening van de onderliggende nettovermogenswaarde van haar buitenlandse groepsmaatschappijen. Unilever streeft ernaar het valutarisico op werkmaatschappijen te reduceren door het afsluiten van leningen in lokale valuta, behalve als dit verhinderd wordt door lokale regelgeving, gebrek aan lokale valuta of door lokale marktomstandigheden. Voor die landen die volgens het management een substantieel risico lopen op valutaomrekeningsverschillen, kan Unilever per geval besluiten de nettovermogenswaarde af te dekken, waarbij ze onder andere rekening houdt met de invloed op de winst-en-verliesrekening. Dit gebeurt door gebruik te maken van valutatermijncontracten waarop hedge accounting wordt toegepast. Toch kunnen wisselkoersschommelingen op niet-afgedekte investeringen soms leiden tot valutaomrekeningsverschillen in de balans.

Renterisico's

Unilever hanteert een rentebeleid dat gericht is op een optimale balans tussen vaste en variabele rentepercentages voor de verwachte nettoschuldposities (leningen minus geldmiddelen en kasequivalenten) voor de komende vijf kalenderjaren. Doel van het beleid is de jaarlijkse rentekosten te minimaliseren en fluctuaties te beperken. Dit wordt bereikt door het afdekken van het renterisico van schulden en liquide middelen door langlopende obligaties uit te geven tegen vaste rentetarieven en door gebruik te maken van renteswaps. De niveaus van fixeren worden elk kalenderjaar bepaald door bandbreedtes vast te stellen, met minimum- en maximumpercentages, die elk kalenderjaar met 10 procentpunt dalen. Het minimumniveau in het eerste jaar bedraagt 50% en het maximumniveau 90%. Het minimumniveau wordt vastgesteld om onaantoonbare fluctuaties in de rentekosten te vermijden en het maximumniveau wordt gesteld om bovenmatig fixeren te voorkomen, waarmee erkend wordt dat toekomstige schuld niveaus kunnen fluctueren.

Aan het einde van 2007 golden vaste rentetarieven voor ongeveer 68% van het verwachte saldo van kas- en schuldposities voor 2008 en voor 53% van die voor 2009 (vergeleken met 48% voor 2007 en 52% voor 2008 eind 2006).

Liquiditeitsrisico's

Een materieel en aanhoudend tekort in onze kasstroom zou onze kredietwaardigheid ('credit rating') en het vertrouwen van investeerders kunnen schaden en zou het vermogen van de Groep om kapitaal aan te trekken kunnen beperken.

De operationele kasstroom biedt de middelen om de financiële verplichtingen te financieren en de aandeelhouderswaarde te verbeteren. Unilever beheerst de liquiditeitsrisico's door middel van kortetermijn- en langetermijnschattingen van toekomstige kasstromen. Unilever houdt toegang tot de wereldwijde kapitaalmarkten door middel van kort- en langlopende schuldprogramma's. In aanvulling hierop heeft Unilever kredietfaciliteiten opgezet om haar programma's voor verhandelbare promesses te ondersteunen en voor algemene doeleinden.

Unilever beschikt over de volgende, niet-gebruikte, gecommiteerde faciliteiten op 31 december 2007:

- roulerende bilaterale kredietfaciliteiten gedurende 364 dagen van in totaal US\$ 3 630 miljoen (2006: US\$ 3 930 miljoen), met een 'term-out' van 364 dagen;
- roulerende 364 dagen durende 'leningcommitments' van US\$ 200 miljoen (2006: US\$ 200 miljoen) met de mogelijkheid om leningen met een looptijd van 364 dagen uit te geven; en
- 364 dagen bilaterale 'money market commitments' van in totaal US\$ 1 720 miljoen (2006: US\$ 1 420 miljoen), waaronder de deelnemende banken zich, onder bepaalde voorwaarden, verplichten te zullen inschrijven op leningen met looptijden tot en met drie jaar.

Deze faciliteiten zijn verlengd tot november 2008.

De gedurende vijf jaar roulerende bilaterale kredietfaciliteiten van in totaal US\$ 334 miljoen en een gedurende 364 dagen roulerende bilaterale kredietfaciliteit van in totaal US\$ 333 miljoen vervielen in november 2007 en zijn niet verlengd.

De turbulentie op de financiële markt en de gerelateerde geringe liquiditeit op kredietmarkten in de tweede helft van 2007 hadden geen invloed op het vermogen van Unilever om haar financiële verplichtingen na te komen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

17 Financiële instrumenten en beheersing van treasuryrisico's (vervolg)

De volgende tabel geeft Unilever's contractueel overeengekomen (niet-verdisconteerde) kasstromen voortvloeiend uit schulden en afgeleide activa en schulden op balansdatum.

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Looptijd minder dan 1 jaar	Looptijd tussen 1 en 2 jaar	Looptijd tussen 2 en 3 jaar	Looptijd van 3 jaar en langer	Totaal	Netto- boekwaarde opgenomen in de balans
Kasstromen (niet-verdisconteerd)						
2007						
Niet-afgeleide financiële verplichtingen:						
Financiële verplichtingen exclusief gerelateerde derivaten en financiële-leasecrediteuren	(4 101)	(1 060)	(1 314)	(2 877)	(9 352)	(9 243)
Rente op financiële verplichtingen	(304)	(270)	(236)	(1 916)	(2 726)	
Financiële-leasecrediteuren inclusief gerelateerde financieringskosten	(81)	(41)	(36)	(362)	(520)	(311)
Handelscrediteuren en overige verplichtingen exclusief sociale lasten en overige belastingen ^(a)	(7 643)	(204)	–	–	(7 847)	(7 847)
	(12 129)	(1 575)	(1 586)	(5 155)	(20 445)	
Afgeleide financiële verplichtingen:						
Rentederivaten						
Afgeleide contracten - ontvangsten	6	4	3	2	15	
Afgeleide contracten - betalingen	(9)	(4)	(3)	(2)	(18)	
Valutaderivaten						
Afgeleide contracten - ontvangsten	5 315	22	22	45	5 404	
Afgeleide contracten - betalingen	(5 411)	(26)	(26)	(52)	(5 515)	
	(99)	(4)	(4)	(7)	(114)	(116) ^(b)
31 december	(12 228)	(1 579)	(1 590)	(5 162)	(20 559)	
2006						
Niet-afgeleide financiële verplichtingen:						
Financiële verplichtingen exclusief gerelateerde derivaten en financiële-leasecrediteuren	(4 338)	(405)	(280)	(3 601)	(8 624)	(8 601)
Rente op financiële verplichtingen	(328)	(234)	(219)	(2 251)	(3 032)	
Financiële-leasecrediteuren inclusief gerelateerde financieringskosten	(71)	(68)	(22)	(135)	(296)	(187)
Handelscrediteuren en overige verplichtingen exclusief sociale lasten en overige belastingen ^(a)	(7 452)	(261)	–	–	(7 713)	(7 713)
	(12 189)	(968)	(521)	(5 987)	(19 665)	
Afgeleide financiële verplichtingen:						
Rentederivaten						
Afgeleide contracten – ontvangsten	2	–	–	–	2	
Afgeleide contracten – betalingen	(3)	(3)	(2)	(1)	(9)	
Valutaderivaten						
Afgeleide contracten – ontvangsten	5 272	100	–	–	5 372	
Afgeleide contracten – betalingen	(5 302)	(121)	–	–	(5 423)	
	(31)	(24)	(2)	(1)	(58)	(60) ^(b)
31 december	(12 220)	(992)	(523)	(5 988)	(19 723)	

(a) Zie onder 18 op pagina 115.

(b) Inclusief aan financiële verplichtingen gerelateerde derivaten die € (95) miljoen bedragen (2006: € (47) miljoen).

Kredietrisico's van bankschulden en ontvangen zakelijke onderpanden

Het kredietrisico gerelateerd aan het gebruik van treasury-instrumenten wordt beheerst op groepsniveau. Dit risico vloeit voort uit transacties met banken zoals geldmiddelen en kasequivalenten, deposito's en afgeleide financiële instrumenten. Teneinde het kredietrisico te beperken heeft Unilever haar belangrijkste activiteiten bij een beperkte groep banken met een hoge kredietwaardigheid ondergebracht. Per bank worden limieten bepaald op basis van de financiële positie, kredietwaardigheid, ervaringen uit het verleden en andere factoren. Het gebruik van kredietlimieten staat onder regelmatig toezicht. Om de kredietrisico's te beperken zijn salderingsovereenkomsten afgesloten met Unilevers belangrijkste banken, waardoor Unilever in geval van niet-nakoming van verplichtingen activa en verplichtingen van verschillende transacties mag salderen. Om de kredietrisico's voor Unilever verder te verkleinen heeft Unilever overeenkomsten voor zakelijke onderpanden met haar belangrijkste banken afgesloten, op basis waarvan zij effecten en/of geldmiddelen als zakelijk onderpand moeten storten voor hun verplichtingen uit hoofde van afgeleide financiële instrumenten. Op 31 december 2007 vertegenwoordigden de door Unilever ontvangen zakelijke onderpanden een waarde van nihil (2006: € 2 miljoen). Op 31 december 2007 was er geen aanmerkelijke concentratie van kredietrisico bij één bepaalde tegenpartij.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

17 Financiële instrumenten en beheersing van treasuryrisico's (vervolg)

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep heeft uitgebreide, door de raden van bestuur goedgekeurde richtlijnen voor het gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Deze instrumenten worden gebruikt voor het afdekken van risico's. De Groep heeft een systeem van beheersingsmaatregelen in werking dat betrekking heeft op alle financiële instrumenten; en omvat gedragslijnen, richtlijnen, risicolimieten, een systeem van autorisatie en onafhankelijke rapportages die zijn onderworpen aan periodieke onafhankelijke beoordelingen door de interne accountantsdienst. De afdekkingsprincipes worden verder toegelicht onder 1 op pagina 86. Het gebruik van instrumenten met een hefboomwerking is niet toegestaan. Er is bij het bepalen of een afdekking effectief is geen rekening gehouden met het kredietrisico van de onderliggende afgedekte waarde. Het niet-effectieve deel is niet materieel.

De Groep maakt gebruik van de volgende afdekkingstransacties:

- kasstroomafdekkingen worden gebruikt om risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in buitenlandse valuta en variabele rentepercentages af te dekken, en het prijsrisico van toekomstige aankopen van grondstoffen;
- reëlewaardeafdekkingen worden gebruikt om het vaste rentepercentage op financiële verplichtingen om te zetten naar een variabel rentepercentage;
- afdekkingen van netto-investeringen worden gebruikt om de investeringswaarde van onze buitenlandse entiteiten af te dekken; en
- afdekkingen van onderliggende activa en verplichtingen ('natural hedges') om het risico van balansverschillen af te dekken. Hedge accounting wordt niet toegepast.

Meer details over de verschillende soorten afdekkingen volgen hieronder.

De reële waarden van de valutatermijncontracten geven de ongerealiseerde winst of het ongerealiseerde verlies op herwaardering van de contracten weer tegen de valutatermijnkoersen aan het eind van het jaar. De reële waarden van de rentederivaten zijn gebaseerd op de nettocontantewaarde van de in de toekomst te verwachten kasstromen.

Kasstroomafdekkingen

De reële waarden van derivaten die worden gebruikt om risico's ten aanzien van valutakoersen, variabele rentepercentages en het prijsrisico van toekomstige aankopen van grondstoffen af te dekken, bedroegen € 85 miljoen (2006: € 9 miljoen) waarvan € 88 miljoen gerelateerd is aan goederentermijncontracten (2006: € 5 miljoen), € (10) miljoen aan valutatermijncontracten (2006: € 2 miljoen) en € 7 miljoen aan rentederivaten (2006: € 2 miljoen). Van de totale reële waarde van € 85 miljoen heeft € 82 miljoen een looptijd korter dan één jaar (2006: € 7 miljoen).

De volgende tabel geeft een overzicht van de negatieve kasstromen die aangemerkt zijn als afgedekte transactie voor kasstroomafdekkingen (geen positieve kasstromen zijn aangemerkt als afgedekte transactie):

	€ miljoen Looptijd minder dan 1 jaar	€ miljoen Looptijd tussen 1 en 2 jaar	€ miljoen Looptijd tussen 2 en 3 jaar	€ miljoen Looptijd tussen 3 en 4 jaar	€ miljoen Totaal
2007					
Valutakasstromen	(235)	–	–	–	(235)
Rentekasstromen	(18)	(19)	(21)	–	(58)
Kasstromen met betrekking tot goederentermijncontracten	(310)	(1)	–	–	(311)
2006					
Valutakasstromen	(298)	–	–	–	(298)
Rentekasstromen	(31)	(43)	(19)	(20)	(113)
Kasstromen met betrekking tot goederentermijncontracten	(107)	–	–	–	(107)

Reëlewaardeafdekkingen

De reële waarde van afgeleide financiële instrumenten die gebruikt werden voor fluctuaties in rentepercentages bij vastrentende schulden bedroegen op 31 december 2007 nihil (2006: € 5 miljoen) waarvan nihil (2006: € 5 miljoen) is opgenomen onder overige financiële activa.

Afdekkingen van netto-investeringen

De volgende tabel geeft een overzicht van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten die uitstonden op jaareinde en aangemerkt zijn als afdekkingsinstrumenten voor netto-investeringen in buitenlandse entiteiten:

	€ miljoen Activa 2007	€ miljoen Activa 2006	€ miljoen Verplichtingen 2007	€ miljoen Verplichtingen 2006
Reële waarde van derivaten gebruikt voor afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten				
Kortlopend				
Valutaderivaten	–	11	337	350

Van de bovengenoemde reële waarden is een bedrag van nihil (2006: € 11 miljoen) opgenomen onder overige financiële activa en is € (337) miljoen (2006: € (350) miljoen) opgenomen onder financiële verplichtingen.

Het effect van valutaomrekeningsverschillen op de reële waarde van de valutatermijncontracten gebruikt om netto-investeringen af te dekken is verwerkt in de reserves.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

17 Financiële instrumenten en beheersing van treasuryrisico's (vervolg)

Afdekking van onderliggende activa en verplichtingen

Bij een afdekking van onderliggende activa en verplichtingen ('natural hedge') – ook wel bekend als een economische hedge – wordt de blootstelling aan een risico volledig of gedeeltelijk afgedekt door een tegengestelde blootstelling aan hetzelfde risico. Hedge accounting is in deze gevallen niet van toepassing.

De volgende tabel geeft een overzicht van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten die uitstonden op jaareinde en aangemerkt zijn als afdekkingsinstrumenten voor onderliggende activa en verplichtingen.

	€ miljoen Activa 2007	€ miljoen Activa 2006	€ miljoen Verplichtingen 2007	€ miljoen Verplichtingen 2006
Reële waarde van afdekkingen van onderliggende activa en verplichtingen				
Kortlopend				
Rentederivaten	1	2	3	1
Valutaswaps	–	–	–	6
Valutaderivaten	377	371	41	31
	378	373	44	38
Langlopend				
Rentederivaten	–	–	–	1
Valutaswaps	–	–	18	12
	–	–	18	13
	378	373	62	51

Van de hierboven weergegeven reële waarden bedraagt de reële waarde van derivaten die betrekking hebben op financiële verplichtingen € 320 miljoen op 31 december 2007 (2006: € 323 miljoen), waarvan € 78 miljoen (2006: € 20 miljoen) opgenomen is onder de overige financiële activa en € 242 miljoen (2006: € 301 miljoen) opgenomen is onder de financiële verplichtingen als een positief bedrag dat deels de € (337) miljoen (2006: € (350) miljoen) gerelateerd aan de reële waarden van derivaten ter afdekking van netto-investeringen opgenomen onder financiële verplichtingen compenseert. De resterende bedragen zijn opgenomen onder handels- en overige vorderingen en crediteuren en overige verplichtingen.

Gevoeligheid voor het niet-toepassen van hedge accounting

Afgeleide financiële instrumenten worden gepresenteerd tegen reële waarde. De afgeleide financiële instrumenten die gebruikt worden voor kasstroomafdekkingen en netto-investeringsafdekking waarvoor we geen hedge accounting toepassen, veroorzaken volatiliteit in de winst-en-verliesrekening. Dergelijke derivaten hadden geen materieel effect op de winst-en-verliesrekening over 2007.

In een contract besloten derivaten

In overeenstemming met IAS 39, 'Financiële instrumenten: opname en waardering', heeft Unilever alle contracten beoordeeld voor de in contracten besloten derivaten die afzonderlijk verwerkt dienen te worden indien zij niet voldoen aan specifieke in de standaard opgenomen voorwaarden. Er zijn geen in een contract besloten materiële derivaten geïdentificeerd.

Reële waarde van financiële activa en financiële verplichtingen

De volgende tabel geeft een overzicht van de reële waarde en de boekwaarde van de verschillende financiële activa en financiële verplichtingen. Alle handels- en overige vorderingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen zijn niet begrepen in onderstaande analyse, noch in de rente- en valutarisico-overzichten onder 15 op pagina 105 en 106 en onder 16 op pagina 109, omdat vanwege hun kortlopende karakter hun boekwaarden een redelijke benadering zijn van hun reële waarden.

	€ miljoen Reële waarde 2007	€ miljoen Reële waarde 2006	€ miljoen Boek- waarde 2007	€ miljoen Boek- waarde 2006
Financiële activa				
Overige vaste activa	733	748	738	735
Geldmiddelen en kasequivalenten	1 098	1 039	1 098	1 039
Overige financiële activa	138	237	138	237
Derivaten die betrekking hebben op financiële verplichtingen	78	36	78	36
	2 047	2 060	2 052	2 047
Financiële verplichtingen				
Bankleningen en -schulden	(1 212)	(1 307)	(1 212)	(1 307)
Obligatie- en andere leningen	(8 073)	(7 402)	(7 907)	(7 170)
Financiële-leasecrediteuren	(313)	(192)	(311)	(187)
Preferente aandelen	(114)	(122)	(124)	(124)
Derivaten die betrekking hebben op financiële verplichtingen	(95)	(47)	(95)	(47)
	(9 807)	(9 070)	(9 649)	(8 835)

De reële waarde en de boekwaarde van beursgenoteerde financiële activa en de preferente aandelen opgenomen onder financiële verplichtingen is gebaseerd op hun marktwaarde. Gezien hun kortlopende karakter hebben geldmiddelen en kasequivalenten, overige financiële activa, bankleningen en -schulden een reële waarde die hun boekwaarde benadert. De reële waarde van beursgenoteerde obligatieleningen is vastgesteld op basis van hun marktwaarde, de reële waarde van niet-genoteerde obligatieleningen en andere leningen is vastgesteld op basis van de nettocontantewaarde van de verwachte toekomstige kasstromen van deze instrumenten. De reële waarde van financiële-leasecrediteuren is bepaald met gebruik van het huidige markttarief voor vergelijkbare leaseovereenkomsten.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

17 Financiële instrumenten en beheersing van treasuryrisico's (vervolg)

Goederentermijncontracten

De Groep maakt gebruik van goederentermijncontracten om het prijsrisico van bepaalde grondstoffen af te dekken. Alle goederentermijncontracten zijn ter afdekking van toekomstige aankopen van grondstoffen. Deze contracten worden afgewikkeld in contanten of door daadwerkelijke levering. De contracten die worden afgewikkeld in contanten worden opgenomen op de balans tegen reële waarde en, voor zover ze worden beschouwd als een effectieve afdekking krachtens IAS 39, worden veranderingen in de reële waarde verwerkt in de kasstroomreserve.

Vermogensbeheer

De financiële strategie van de Groep ondersteunt Unilevers doelstelling om wat betreft Total Shareholder Return te behoren bij de top eenderde van een referentiegroep met 20 andere internationale bedrijven in consumentengoederen, zoals uiteengezet op pagina 35. De belangrijkste elementen van deze financiële strategie zijn:

- goede toegang tot de financiële markten;
- voldoende flexibiliteit voor acquisities die we voldoen uit onze huidige kasstromen;
- A1/P1-kortetermijnkredietwaardering;
- voldoende weerstand bij economische instabiliteit; en
- optimaal gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet binnen de hierboven genoemde beperkingen.

Voor de A1/P1-kortetermijnkredietwaardering kijkt de onderneming naar de kwalitatieve en kwantitatieve factoren zoals die gehanteerd worden door de kredietbeoordelaren. Deze informatie is openbaar toegankelijk en wordt regelmatig door de kredietbeoordelaren geactualiseerd.

De kapitaalstructuur van de onderneming is gebaseerd op een juiste afweging door het management van alle belangrijke elementen van haar financiële strategie teneinde aan de strategische en dagelijkse behoeften van de onderneming te voldoen. Jaarlijks wordt het volledige financieringsplan ter goedkeuring aan de raden van bestuur voorgelegd.

Rendement op geïnvesteerd vermogen is een van Unilevers belangrijkste prestatiemaatstaven. Binnen deze definitie hebben we de onderdelen van ons geïnvesteerd vermogen gedefinieerd. Zie pagina 34 voor een omschrijving van deze definitie en de berekening van Unilevers rendement op geïnvesteerd vermogen.

Valutakoersgevoeligheid in de winst-en-verliesrekening

De waarde van onze schulden, investeringen en daaraan gekoppelde instrumenten voor risicoafdekking in andere valuta's dan de functionele valuta van de vennootschappen die deze houden, is onderhevig aan wisselkoersverschillen. Het risico van omrekenverschillen voor buitenlandse debiteuren en crediteuren is niet meegenomen in deze gevoeligheidsanalyse, aangezien dit risico als niet-materieel wordt beschouwd omdat de posities binnen de voorgeschreven risicolimieten blijven (zie valutarisico's op pagina 110).

De resterende valutaposities op 31 december 2007 hebben voornamelijk betrekking op niet-afgedekte dollarleningen (totaalbedrag op 31 december 2007 US\$ 37 miljoen). Een redelijkerwijs mogelijke koerswijziging van 10% zou leiden tot een mutatie van € 7 miljoen in de winst-en-verliesrekening (2006: € 16 miljoen).

Rentengevoeligheid in de winst-en-verliesrekening

Renterisico's worden gepresenteerd met behulp van een gevoeligheidsanalyse. Zoals beschreven op pagina 110, heeft Unilever een rentebeleid dat gericht is op het optimaliseren van de nettorentekosten en het reduceren van volatiliteit op de winst-en-verliesrekening. Als onderdeel van dit beleid heeft een deel van de geldmiddelen/schulden vaste rentepercentages en is niet meer onderhevig aan wijzigingen in de variabele rentepercentages. Het resterende variabele deel van onze geldmiddelen/schulden (zie de tabellen met renteprofielen op pagina 105 en 106 voor de activa en pagina 109 voor de passiva) is onderhevig aan wijzigingen in de variabele rentepercentages.

De analyse hieronder toont de gevoeligheid van de winst-en-verliesrekening voor een mogelijke verandering van 1 procentpunt in de variabele rentepercentages op basis van een heel jaar.

	Gevoeligheid voor een redelijke waarschijnlijke verandering van één procentpunt in variabele rentepercentages op 31 december	
	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Geldmiddelen	25	24
Schulden	(55)	(59)

Afdekkingen van netto-investeringen: gevoeligheid voor wisselkoersveranderingen

Om het risico van valutaomrekeningsverschillen van Unilevers investeringen in buitenlandse entiteiten te reduceren, dekt de onderneming netto-investeringen af. De reële waarden van deze afdekkingen van netto-investeringen zijn onderhevig aan wisselkoersschommelingen. Veranderingen in deze reële waarden worden direct in het eigen vermogen verwerkt en compenseren het effect van de valutaomrekeningsverschillen van de gerelateerde entiteit.

Op 31 december 2007 bedroeg de nominale waarde van deze afdekkingen van netto-investeringen € 7,5 miljard (2006: € 7,6 miljard), voornamelijk bestaand uit US\$/€-contracten. Een redelijkerwijs mogelijke koerswijziging van 10% zou leiden tot een reëlewaardeverandering van € 750 miljoen (2006: € 760 miljoen). Deze mutatie zou volledig worden gecompenseerd door een tegenovergestelde mutatie in de valutaomrekening van het geboekte eigen vermogen van de buitenlandse entiteit.

Kasstroomafdekkingen: gevoeligheid voor veranderingen in rentepercentages en valutakoersen

Unilever maakt op beperkte schaal gebruik van kasstroomafdekkingen voor rente- en forex-fluctuaties. De reële waarden van deze instrumenten zijn onderhevig aan veranderingen in rentepercentages en wisselkoersen. Door een beperkt gebruik van deze instrumenten en de omvang van Unilevers eigen vermogen leiden mogelijke veranderingen in rentepercentages en wisselkoersen niet tot reëlewaardeveranderingen met een materieel effect op het eigen vermogen van Unilever.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

18 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

Handelscrediteuren en overige verplichtingen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Kortlopend		
Handelscrediteuren	3 690	3 833
Overlopende verplichtingen	2 970	2 706
Sociale lasten en andere belastingen	374	386
Overige	983	913
	8 017	7 838
Langlopend		
Overlopende verplichtingen	138	185
Overige	66	76
	204	261
Totaal handelscrediteuren en overige verplichtingen	8 221	8 099

De hierboven vermelde bedragen omvatten geen crediteuren met een looptijd van meer dan vijf jaar. Handelscrediteuren en overige verplichtingen worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, die indien van toepassing de geamortiseerde kostprijs benadert.

19 Voorzieningen

Voorzieningen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Kortlopend		
Herstructureringsvoorzieningen	518	439
Voorziening met betrekking tot preferente aandelen	3	300
Betwiste indirecte belastingen	269	–
Overige voorzieningen	178	270
	968	1 009
Langlopend		
Herstructureringsvoorzieningen	63	53
Juridische voorzieningen	55	51
Voorziening voor betwiste indirecte belastingen	422	560
Voorziening voor negatieve nettovermogenswaarde van een geassocieerde maatschappij	30	34
Overige voorzieningen	124	128
	694	826
Totaal herstructurerings- en overige voorzieningen	1 662	1 835

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Her- structurerings- voorzieningen	Juridische voorzieningen	Voorziening voor preferente aandelen	Voorzieningen voor betwiste indirecte belastingen	Negatieve netto- vermogens- waarde geassocieerde maatschappij	Overige voorzieningen	Totaal
Mutaties gedurende 2007							
1 januari 2007	492	51	300	560	34	398	1 835
Verkoop van groepsmaatschappijen	3	–	–	–	–	(37)	(34)
Winst-en-verliesrekening:							
Nieuwe lasten	457	19	15	161	–	29	681
Vrijval	(43)	(2)	(8)	(61)	–	(59)	(173)
Onttrekkingen	(312)	(10)	(304)	(11)	–	(22)	(659)
Valutaomrekeningsverschillen	(16)	(3)	–	42	(4)	(7)	12
31 december 2007	581	55	3	691	30	302	1 662

Herstructureringsvoorzieningen hebben voornamelijk betrekking op kosten voor vervroegde uittreders en afvloeiingsregelingen, die voor het belangrijkste deel zijn gerelateerd aan de formatie van nieuwe meerlandenorganisaties en de sluiting van verschillende productiefaciliteiten. Geen project is individueel materieel. De juridische voorzieningen omvatten meerdere zaken, waarvan er geen individueel als materieel is aan te merken.

De voorziening voor betwiste indirecte belastingen bestaat uit meerdere kleine posten. De grootste daarvan hebben betrekking op geschillen met de Braziliaanse autoriteiten. Gezien de aard van de geschillen is het onzeker wanneer en voor welk bedrag voorzieningen gebruikt zullen worden. Over het merendeel van de posten is rente verschuldigd. Meer informatie is te vinden op pagina 12.

Geen individuele post binnen de overige voorzieningen is significant. Unilever verwacht dat de herstructurerings-, juridische en overige zaken in de komende vijf jaar vrijwel geheel zullen worden afgehandeld.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

20 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen

Beschrijving van de regelingen

In veel landen wordt door Unilever in pensioenen voorzien door middel van toegezegd-pensioenregelingen ('defined benefit plans') gebaseerd op de pensioengrondslag en aantal dienstjaren van de werknemer. Het grootste deel van deze regelingen wordt bij externe fondsen ondergebracht. De Groep verstrekt tevens andere vergoedingen aan gepensioneerde medewerkers, hoofdzakelijk voor gezondheidszorg in de Verenigde Staten. Deze regelingen zijn grotendeels niet bij externe fondsen ondergebracht. De Groep heeft ook een aantal toegezegde-bijdrageregelingen ('defined contribution plans'), waarvan de financiering volledig is ondergebracht bij externe fondsen.

Het merendeel van de bij externe fondsen ondergebrachte regelingen heeft de vorm van een trust, stichting of een andere vergelijkbare rechtsvorm. De activiteiten van deze lichamen zijn onderworpen aan de lokale regelgeving in de verschillende landen, evenals de aard van de relatie tussen de Groep en de trustees (of vergelijkbaar) en hun samenstelling.

Blootstelling aan risico's

Op 31 december 2007 bedroegen de pensioenactiva en -passiva (vóór belastingen) in de balans van de Groep respectievelijk € 17 253 miljoen en € 18 342 miljoen. Schommelingen op de beurzen, in rentetarieven, inflatie en in levensverwachtingen kunnen een materieel effect hebben op het niveau van overschotten en tekorten in deze regelingen en zouden in de toekomst aanvullende pensioenbijdragen door de Groep noodzakelijk kunnen maken of juist kunnen verminderen. De belangrijkste aannames die gebruikt zijn om onze pensioenverplichtingen te berekenen, worden hieronder uiteengezet en op pagina 117.

Beleggingsstrategie

De beleggingsstrategie van de Groep voor bij externe fondsen ondergebrachte pensioenregelingen wordt uitgevoerd binnen het kader van de diverse wettelijke voorschriften van de landen waar de regelingen van toepassing zijn. De Groep heeft richtlijnen vastgesteld voor de allocatie van activa naar verschillende categorieën met als doel risicobeheersing en het in stand houden van de juiste balans tussen risico en lange-termijnrendementen, om de kosten van de uitkeringen voor de Groep te beperken. Om dit te bereiken, wordt zo divers mogelijk belegd zodat het falen van één belegging geen materieel effect heeft op het algehele niveau van de activa. De pensioenfondsen beleggen het grootste gedeelte van hun activa in aandelen. De Groep meent dat deze het beste langetermijnrendement bieden, gepaard aan een aanvaardbaar risiconiveau. De pensioenfondsen beleggen ook een deel van de activa in onroerend goed, obligaties, 'hedge funds' en liquide middelen. De meeste activa worden beheerd door een aantal externe fondsmanagers, terwijl een klein deel binnen het bedrijf wordt beheerd. Unilever heeft een gezamenlijk beleggingsfonds (Univest), waarvan zij van mening is dat dit aan haar pensioenfondsen wereldwijd een eenvoudiger 'vehicle' kan bieden voor de implementatie van de modellen voor strategische allocatie van hun activa, momenteel voor beleggingen in aandelen en 'hedge funds'. Het doel is een 'vehicle' te bieden met een hoge kwaliteit en een goede risicospreiding.

Aannames

Met als doel activa en verplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen tegen marktwaarde op te nemen op de balans, zijn aannames voor IAS 19 gebruikt die afhankelijk zijn van de marktomstandigheden op balansdatum. De actuariële aannames die zijn gehanteerd voor het berekenen van de verplichtingen verschillen van land tot land. De volgende tabel geeft de aannames, gewogen naar verplichtingen, die zijn gehanteerd voor het waarderen van de belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen (die ongeveer 95% van de totale pensioenverplichtingen omvatten), en overige regelingen, alsmede de verwachte rendementen op pensioenactiva op de lange termijn, gewogen naar pensioenactiva.

	31 december 2007		31 december 2006		31 december 2005		31 december 2004	
	Belangrijkste toegezegd-pensioen-regelingen	Overige regelingen	Belangrijkste toegezegd-pensioen-regelingen	Overige regelingen	Belangrijkste toegezegd-pensioen-regelingen	Overige regelingen	Belangrijkste toegezegd-pensioen-regelingen	Overige regelingen
Disconteringsvoet	5,8%	6,1%	5,1%	5,9%	4,6%	5,5%	5,0%	5,7%
Inflatie	2,6%	n.v.t.	2,5%	n.v.t.	2,4%	n.v.t.	2,4%	n.v.t.
Salarisstijging	3,8%	4,0%	3,7%	4,0%	3,5%	4,0%	3,6%	4,5%
Indexatie ingegane pensioenen	2,5%	n.v.t.	2,3%	n.v.t.	2,1%	n.v.t.	2,2%	n.v.t.
Indexatie uitgestelde pensioenen (indien van toepassing)	2,7%	n.v.t.	2,7%	n.v.t.	2,5%	n.v.t.	2,6%	n.v.t.
Stijging kosten gezondheidszorg op de lange termijn	n.v.t.	5,0%	n.v.t.	5,0%	n.v.t.	4,8%	n.v.t.	4,8%
Verwachte rendementen op de lange termijn:								
Aandelen	8,0%		7,8%		7,4%		7,9%	
Obligaties	4,9%		4,9%		4,2%		4,5%	
Onroerend goed	6,6%		6,3%		5,8%		6,3%	
Overige	6,3%		6,3%		6,1%		6,1%	
Gewogen gemiddeld rendement op pensioenactiva	7,0%		6,9%		6,4%		6,8%	

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

20 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen (vervolg)

De waarderingen van de overige regelingen gaan in het algemeen uit van een hogere initiële stijging van de kosten voor gezondheidszorg van 9,3%, die vervolgens binnen de vijf jaar daarna naar het langetermijnniveau dalen. De verwachte stijgingen in de kosten van de gezondheidszorg hebben een aanzienlijk effect op de bedragen die daarvoor zijn opgenomen. Een afwijking van één procentpunt in de aannames voor de ontwikkeling van de kosten van gezondheidszorg zou het volgende effect hebben:

	€ miljoen 1%-punt stijging	€ miljoen 1%-punt daling
Effect op totale servicekosten en rentelasten	3	(3)
Effect op totale pensioenverplichting	29	(26)

De verwachte rendementen op pensioenactiva werden vastgesteld, gebaseerd op actuariële advies, aan de hand van de huidige langetermijnrendementen op staatsobligaties, aangepast met van toepassing zijnde risicopremies, rekening houdend met historische rendementen en actuele langetermijn marktverwachtingen voor iedere soort belegging.

De aannames voor de belangrijkste regelingen, die gezamenlijk ongeveer 80% van alle toegezegd-pensioenregelingen uitmaken (gewogen naar verplichtingen) waren op 31 december 2007, 2006, 2005 en 2004:

Aannames	2007	2006	Verenigd Koninkrijk		2007	2006	2005	Nederland 2004
			2005	2004				
Disconteringsvoet	5,8%	5,1%	4,7%	5,3%	5,5%	4,6%	4,0%	4,5%
Inflatie	3,0%	2,9%	2,7%	2,8%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%
Salarisstijging	4,5%	4,4%	4,2%	4,3%	2,4%	2,4%	2,3%	2,3%
Indexatie ingegane pensioenen	3,0%	2,9%	2,7%	2,9%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%
Indexatie uitgestelde pensioenen (indien van toepassing)	3,0%	2,9%	2,7%	2,9%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%
Verwachte rendementen op lange termijn								
Aandelen	8,0%	8,0%	7,6%	8,0%	8,1%	7,6%	7,0%	7,6%
Obligaties	5,0%	5,2%	4,5%	5,0%	4,7%	4,4%	3,7%	4,1%
Onroerend goed	6,5%	6,5%	6,1%	6,5%	6,6%	6,1%	5,5%	6,1%
Overige	6,3%	7,2%	6,7%	7,2%	4,1%	4,0%	3,7%	3,5%
Gewogen gemiddeld rendement op pensioenactiva	7,2%	7,3%	6,9%	7,3%	6,8%	6,6%	6,0%	6,6%

Aannames	2007	2006	Verenigde Staten		2007	2006	2005	Duitsland 2004
			2005	2004				
Disconteringsvoet	5,9%	5,8%	5,5%	5,7%	5,5%	4,6%	4,0%	4,5%
Inflatie	2,3%	2,5%	2,4%	2,5%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%
Salarisstijging	4,0%	4,0%	4,0%	4,5%	2,8%	2,6%	2,5%	2,5%
Indexatie ingegane pensioenen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%
Indexatie uitgestelde pensioenen (indien van toepassing)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Verwachte rendementen op lange termijn								
Aandelen	7,8%	8,3%	8,0%	8,4%	8,1%	7,6%	7,0%	7,6%
Obligaties	4,5%	5,2%	4,8%	4,7%	4,7%	4,4%	3,7%	4,1%
Onroerend goed	6,3%	6,8%	6,5%	6,9%	6,6%	6,1%	5,5%	6,1%
Overige	3,7%	4,8%	4,2%	2,1%	5,8%	3,0%	3,7%	3,7%
Gewogen gemiddeld rendement op pensioenactiva	6,8%	7,4%	7,0%	7,3%	6,5%	5,8%	5,3%	5,7%

Demografische aannames zoals sterftecijfers zijn vastgesteld op basis van de laatste ontwikkelingen in levensverwachting (inclusief verwachtingen voor toekomstige verbeteringen), ervaringscijfers van de regelingen en andere relevante gegevens. De aannames zijn waar nodig beoordeeld en bijgesteld als onderdeel van de periodieke actuariële waardering van de pensioenregelingen.

De aannames ten aanzien van sterftecijfers van de meest belangrijke landen zijn gebaseerd op de volgende sterfzetafels: (i) Verenigd Koninkrijk: PNMA 00 en PNFA 00 met zogenaamde 'medium cohort'-aanpassing met een minimum jaarlijkse verbetering van 1% en schaaftactoren van 110% voor huidige mannelijke gepensioneerd, 125% voor huidige vrouwelijke gepensioneerd en 105% voor toekomstige mannelijke en vrouwelijke gepensioneerd; (ii) Nederland: GBMV (2000-2005), met een leeftijdsterugstelling van vier jaar voor mannen en twee jaar voor vrouwen; (iii) Verenigde Staten: RP2000 met een projectieperiode van 10-15 jaar; en (iv) Duitsland: Heubeck 1998 (Periodentafel) met een schaaftactor van 85%.

Deze tafels resulteren in de volgende resterende levensjaren voor huidig gepensioneerd met een leeftijd van 65 jaar:

	Verenigd Koninkrijk	Nederland	Verenigde Staten	Duitsland
Mannen	21	20	19	18
Vrouwen	23	22	22	21

Met betrekking tot toekomstige verhogingen van de levensverwachting, bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk, wordt voor mannen en vrouwen die momenteel 45 jaar oud zijn een levensverwachting van respectievelijk 24 jaar en 26 jaar gehanteerd bij pensionering op 65-jarige leeftijd.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

20 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen (vervolg)

Aannames voor de overige toegezegd-pensioenregelingen wijken aanzienlijk af, afhankelijk van de economische omstandigheden in de landen waar ze van toepassing zijn.

Balans

De activa, passiva, overschotten/(tekorten) van de pensioen- en overige regelingen alsmede de verwachte rendementen op de pensioenactiva op de balansdatum waren:

	€ miljoen	€ miljoen	%	€ miljoen	€ miljoen	%	€ miljoen	€ miljoen	%
	31 december 2007 Verwachte			31 december 2006 Verwachte			31 december 2005 Verwachte		
	Pensioen- regelingen	Overige regelingen	langetermijn- rendementen	Pensioen- regelingen	Overige regelingen	langetermijn- rendementen	Pensioen- regelingen	Overige regelingen	langetermijn- rendementen
Activa belangrijkste regelingen:									
Aandelen	9 957	–	8,0%	10 274	–	7,8%	9 670	–	7,4%
Obligaties	4 278	–	4,9%	3 946	–	4,9%	3 854	–	4,2%
Onroerend goed	1 381	–	6,6%	1 421	–	6,3%	1 326	–	5,8%
Overige	1 220	–	6,3%	1 221	–	6,3%	752	–	6,1%
Activa overige regelingen	404	13	7,5%	403	13	7,3%	387	17	6,9%
	17 240	13		17 265	13		15 989	17	
Contante waarde van verplichtingen:									
Belangrijkste regelingen	(16 798)	–		(18 711)	–		(19 081)	–	
Overige regelingen	(748)	(796)		(722)	(925)		(1 059)	(1 306)	
	(17 546)	(796)		(19 433)	(925)		(20 140)	(1 306)	
Samengevoegde nettotekorten van de regelingen	(306)	(783)		(2 168)	(912)		(4 151)	(1 289)	
Niet-verrekenbaar overschot ^(a)	–	–		–	–		(141)	–	
Pensioenverplichting	(306)	(783)		(2 168)	(912)		(4 292)	(1 289)	
Waarvan:									
Regelingen ondergebracht bij fondsen met een overschot:									
Verplichtingen	(12 396)	–		(5 200)	–		(4 728)	–	
Activa	14 404	–		6 897	–		5 905	–	
Samengevoegd overschot	2 008	–		1 697	–		1 177	–	
Niet-verrekenbaar overschot ^(a)	–	–		–	–		(141)	–	
Pensioenactief	2 008	–		1 697	–		1 036	–	
Regelingen ondergebracht bij fondsen met een tekort:									
Verplichtingen	(3 627)	(49)		(11 716)	(44)		(12 444)	(72)	
Activa	2 836	13		10 368	13		10 084	17	
Pensioenverplichting	(791)	(36)		(1 348)	(31)		(2 360)	(55)	
Regelingen niet ondergebracht bij fondsen:									
Pensioenverplichting	(1 523)	(747)		(2 517)	(881)		(2 968)	(1 234)	

(a) Een overschot wordt uitsluitend verrekenbaar geacht voor zover de Groep economisch kan profiteren van het overschot.

De definities van 'belangrijkste regelingen' en 'overige regelingen' zijn zowel in 2006 als in 2007 herzien, zodanig dat sommige 'overige regelingen' in 2006 deel gingen uitmaken van de 'belangrijkste regelingen' en dat enkele 'belangrijkste regelingen' in 2007 deel werden van de 'overige regelingen'.

In 2007 werd een contractuele trustregeling opgezet in Duitsland om pensioenverplichtingen die voorheen niet waren ondergebracht bij fondsen, deels te financieren. De initiële kapitaaldekking was € 300 miljoen terwijl de waarde van de voorheen niet bij fondsen ondergebrachte verplichtingen op 1 januari 2007 ongeveer € 850 miljoen bedroeg. Als gevolg van deze kapitaaldekking zijn in de tabel hierboven de verplichtingen verplaatst van niet bij fondsen ondergebrachte regelingen naar bij fondsen ondergebrachte regelingen.

Aandelen bestaan onder andere uit aandelen Unilever voor een bedrag van € 32 miljoen (0,2% van de totale pensioenactiva) en € 32 miljoen (0,2% van de totale pensioenactiva) op respectievelijk 31 december 2007 en 2006. Onroerend goed bestaat onder andere uit onroerend goed dat door Unilever wordt gebruikt; respectievelijk € 69 miljoen en € 75 miljoen op 31 december 2007 en 2006.

De hierboven weergegeven pensioenactiva zijn exclusief de activa in een Special Benefits Trust voor een bedrag van € 162 miljoen (2006: € 181 miljoen) ter financiering van pensioenen en soortgelijke verplichtingen in de Verenigde Staten (zie tevens onder 11 op pagina 102).

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

20 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen (vervolg)

De gevoeligheid van de totale pensioenverplichtingen op veranderingen in de belangrijke financiële (gewogen) aannames zijn:

	Verandering in aanne	Effect op totale verplichtingen
Disconteringsvoet	Stijging/daling met 0,5%	Daling/stijging met 6,6%
Inflatie	Stijging/daling met 0,5%	Stijging/daling met 5,3%

Winst-en-verliesrekening

De bedragen die ten laste van de winst-en-verliesrekening zijn gebracht waren als volgt:

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Ten laste van de bedrijfswinst:			
Toegezegd-pensioenregelingen en overige regelingen:			
Jaarlijkse pensioenopbouw	(329)	(369)	(349)
Werknemersbijdragen	12	13	18
Bijzondere ontslagregelingen	(59)	(56)	(73)
Backservicekosten	35	293	(12)
Winsten op afkopen/kortingen	72	48	95
Toegezegde-bijdrageregelingen	(52)	(61)	(63)
Totale bedrijfskosten	(321)	(132)	(384)
Ten laste van financieringsbaten/(-lasten):			
Rente op opgebouwde rechten	(1 013)	(977)	(984)
Verwacht rendement op pensioenactiva	1 171	1 018	931
Totale financieringsbaten/(-lasten)	158	41	(53)
Nettobedrag verantwoord in de winst-en-verliesrekening (vóór belastingen)	(163)	(91)	(437)

Belangrijke posten gepresenteerd in de winst-en-verliesrekening

In 2006 hebben we bepaalde voorwaarden aangepast van de toegezegd-pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk die resulteerden in een eenmalige positieve bijdrage aan het resultaat in 2006 van € 120 miljoen. In 2006 is een aantal initiatieven ondernomen om de kosten van vergoedingen voor gezondheidszorg aan gepensioneerde werknemers te verminderen en dan met name in de Verenigde Staten, door de opzet van de regelingen te wijzigen. Als gevolg hiervan kon een vrijval van de verplichting van € 146 miljoen ten gunste komen van het resultaat in 2006.

Kasstroom

De kasstroom van de Groep uit hoofde van pensionering en soortgelijke regelingen omvat premies betaald aan externe fondsen en uitkeringen betaald door de onderneming voor niet bij externe fondsen ondergebrachte regelingen. In 2007 was het bedrag aan uitkeringen in verband met niet bij fondsen ondergebrachte regelingen € 280 miljoen (2006: € 333 miljoen; 2005: € 328 miljoen). De betaalde werkgeverspremies voor toegezegd-pensioenregelingen worden periodiek beoordeeld rekening houdend met lokale regelgeving. In 2007 bedroegen de premies aan fondsen voor toegezegd-pensioenregelingen, inclusief uitkeringen die voorheen niet bij de externe fondsen ondergebracht waren, € 878 miljoen (2006: € 758 miljoen; 2005: € 508 miljoen). De betaalde premies voor toegezegde-bijdrageregelingen, inclusief 401k-regelingen bedroegen € 52 miljoen (2006: € 61 miljoen; 2005: € 63 miljoen). In 2007 werd in Finland een teruggave ontvangen van € 50 miljoen uit een voorheen verwerkt overschot (2005: € 15 miljoen uit een niet-verwerkt overschot). De totale premiebetalingen van de Groep aan externe fondsen voor 2008, na verwerking van teruggaven, worden momenteel geschat op ongeveer € 235 miljoen (2007 werkelijk: € 878 miljoen). Daarnaast zouden we aanvullende contributies kunnen betalen in 2008 om niet bij externe fondsen ondergebrachte verplichtingen te financieren. Te betalen uitkeringen door de Groep in verband met niet bij externe fondsen ondergebrachte regelingen zullen op basis van de huidige verwachting in 2008 ongeveer € 243 miljoen bedragen (2007 werkelijk: € 280 miljoen).

Overzicht van alle verwerkte resultaten

De volgende bedragen zijn opgenomen in het overzicht van alle verwerkte resultaten:

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004	€ miljoen Cumulatief sinds 1 januari 2004
Werkelijke rendementen op pensioen- en overige activa minus verwachte rendementen	(236)	533	1 592	369	2 258
Verschillen tussen aannames en realisatie bij het bepalen van pensioen- en soortgelijke verplichtingen	103	51	27	(47)	134
Aanpassingen van de aannames bij de berekening van de contante waarde van de pensioenverplichtingen	946	474	(1 706)	(1 047)	(1 333)
Actuariële winsten/(verliezen)	813	1 058	(87)	(725)	1 059
Mutatie in niet-verwerkt overschot	–	142	(41)	2	103
Teruggave van niet-verwerkte activa	–	–	15	–	15
Netto actuariële winsten/(verliezen) verwerkt in het overzicht van alle verwerkte resultaten (vóór belastingen)	813	1 200	(113)	(723)	1 177

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

20 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen (vervolg)

Aansluiting van mutaties in pensioenactiva en -verplichtingen

Mutaties in pensioenactiva en -verplichtingen gedurende het jaar:

	€ miljoen Activa 2007	€ miljoen Activa 2006	€ miljoen Activa 2005	€ miljoen Verplichtingen 2007	€ miljoen Verplichtingen 2006	€ miljoen Verplichtingen 2005
1 januari	17 278	16 006	13 419	(20 358)	(21 446)	(18 773)
Acquisities/desinvesteringen	(3)	(63)	(3)	5	123	18
Jaarlijkse pensioenopbouw	—	—	—	(329)	(384)	(367)
Werknemersbijdragen	12	14	19	—	—	—
Bijzondere ontslagregelingen	—	—	—	(59)	(54)	(79)
Backservicekosten ^(b)	—	—	—	35	293	(13)
Afkopen/kortingen	(4)	(17)	(10)	76	76	105
Verwachte rendementen op pensioenactiva	1 171	1 021	931	—	—	—
Rente op pensioenverplichtingen	—	—	—	(1 013)	(982)	(986)
Actuariële winsten/(verliezen)	(236)	533	1 592	1 049	525	(1 679)
Werkgeversbijdragen	1 158	1 091	836	—	—	—
Uitkeringen	(1 247)	(1 267)	(1 247)	1 247	1 267	1 247
Herclassificatie van regelingen ^(c)	(7)	38	39	7	(32)	(140)
Valutaomrekeningsverschillen	(869)	(78)	430	998	256	(779)
31 december	17 253	17 278	16 006	(18 342)	(20 358)	(21 446)

(b) De afname van de verplichtingen in 2006 is inclusief het bedrag van € 266 miljoen weergegeven in de winst-en-verliesrekening.

(c) Bepaalde verplichtingen zijn geherclassificeerd als pensioenverplichtingen.

Bij fondsen ondergebrachte regelingen op jaareinde

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004
Totale activa	17 253	17 278	16 006	13 419
Totale pensioenverplichtingen	(18 342)	(20 358)	(21 446)	(18 773)
Nettoverplichtingen	(1 089)	(3 080)	(5 440)	(5 354)
Verminderd met niet-verwerkte overschotten	—	—	(141)	(100)
Pensioenverplichtingen	(1 089)	(3 080)	(5 581)	(5 454)

Verschillen tussen verwachtingen en realisatie in het verleden

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004
Werkelijke rendementen minus verwachte rendementen op pensioenactiva	(236)	533	1 592	369
Uitgedrukt in % van de pensioenactiva aan het begin van het jaar	(1,4)%	3,3%	11,9%	2,9%
Verschillen tussen aannames en realisatie bij het bepalen van pensioenverplichtingen	103	51	27	(47)
Uitgedrukt in % van de contante waarde van de pensioenverplichtingen aan het begin van het jaar	0,5%	0,2%	0,1%	(0,3)%
Wijzigingen in actuariële aannames bij de berekening van de contante waarde van pensioen- en overige verplichtingen	946	474	(1 706)	(1 047)
Uitgedrukt in % van de contante waarde van de pensioenverplichtingen aan het begin van het jaar	4,6%	2,2%	(9,1)%	(5,9)%
Totale actuariële winst/(verlies)	813	1 058	(87)	(725)
Uitgedrukt in % van de contante waarde van de pensioenverplichtingen aan het begin van het jaar	4,0%	4,9%	(0,5)%	(4,1)%

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

21 Eigen vermogen

	Eigen vermogen toekomend aan houders van gewoon aandelenkapitaal					Totaal eigen vermogen	
	€ miljoen Gestort en opgevraagd aandelen- kapitaal	€ miljoen Agio- reserve	€ miljoen Overige reserves	€ miljoen In het bedrijf behouden winst	€ miljoen Totaal	€ miljoen Minder- heids- aandeel- houders	€ miljoen Totaal eigen vermogen
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen							
1 januari 2005	512	158	(2 574)	8 054	6 150	365	6 515
Totaal verwerkte resultaten over het jaar	–	–	379	3 825	4 204	249	4 453
Dividenden op gewoon aandelenkapitaal	–	–	–	(1 867)	(1 867)	–	(1 867)
Conversie van preferente aandelen	–	–	1 129	(199)	930	–	930
(Aankoop)/verkoop/afname van ingekochte eigen aandelen	–	–	(1 262)	–	(1 262)	–	(1 262)
Tegenboeking beloning op basis van aandelen ^(a)	–	–	–	186	186	–	186
Dividenden betaald aan minderheidsaandeelhouders	–	–	–	–	–	(217)	(217)
Winsten/(verliezen) op wisselkoersen na belastingen	–	4	–	–	4	9	13
Overige mutaties in het eigen vermogen	–	–	–	16	16	(2)	14
31 december 2005	512	162	(2 328)	10 015	8 361	404	8 765
Totaal verwerkte resultaten over het jaar	–	–	(263)	5 575	5 312	242	5 554
Dividenden op gewoon aandelenkapitaal	–	–	–	(2 684)	(2 684)	–	(2 684)
(Aankoop)/verkoop/afname van ingekochte eigen aandelen ^(b)	–	–	403	(285)	118	–	118
Tegenboeking beloning op basis van aandelen ^(a)	–	–	–	111	111	–	111
Dividenden betaald aan minderheidsaandeelhouders	–	–	–	–	–	(184)	(184)
Winsten/(verliezen) op wisselkoersen na belastingen	(12)	3	14	–	5	(11)	(6)
Overige mutaties in het eigen vermogen	(16)	–	31	(8)	7	(9)	(2)
31 december 2006	484	165	(2 143)	12 724	11 230	442	11 672
Totaal verwerkte resultaten over het jaar	–	–	(314)	4 428	4 114	237	4 351
Dividenden op gewoon aandelenkapitaal	–	–	–	(2 070)	(2 070)	–	(2 070)
(Aankoop)/verkoop/afname van ingekochte eigen aandelen	–	–	(955)	(99)	(1 054)	–	(1 054)
Tegenboeking beloning op basis van aandelen ^(a)	–	–	–	140	140	–	140
Dividenden betaald aan minderheidsaandeelhouders	–	–	–	–	–	(251)	(251)
Winsten/(verliezen) op wisselkoersen na belastingen	–	(12)	–	–	(12)	(6)	(18)
Overige mutaties in het eigen vermogen	–	–	–	39	39	10	49
31 december 2007	484	153	(3 412)	15 162	12 387	432	12 819

(a) De tegenboeking beloning op basis van aandelen betreft de tegenboeking van de economische kosten, anders dan in geld, van de aan werknemers toegekende aandelenopties en aandelen die ten laste van de bedrijfswinst zijn gebracht.

(b) Inclusief de herclassificatie van ingekochte eigen aandelen naar in het bedrijf behouden winst van op aandelen gebaseerde regelingen uit voorgaande jaren en verschillen tussen de uitoefenprijs en toekenningsprijs van aandelenopties.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

22 Aandelenkapitaal

Gestort en opgevraagd kapitaal							€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Gewoon aandelenkapitaal NV							274	274
Gewoon aandelenkapitaal PLC							210	210
							484	484

Gewoon aandelenkapitaal		Aantal aandelen maat- schappelijk	Maat- schappelijk 2007	Maat- schappelijk 2006	Nominale waarde per aandeel	Aantal geplaatste aandelen	Geplaatst en gestort 2007	Geplaatst en gestort 2006
			€ miljoen	€ miljoen			€ miljoen	€ miljoen
Gewone aandelen NV	3 000 000 000		480	480	€ 0,16	1 714 727 700	274	274
Gewone aandelen NV (genummerd 1 tot en met 2 400 – 'speciale aandelen')			1	1	€ 428,57	2 400	1	1
Waarvan geëlimineerd bij consolidatie (aandelen van € 428,57)			–	–			(1)	(1)
			481	481			274	274
			£ miljoen	£ miljoen			£ miljoen	£ miljoen
Gewone aandelen PLC	4 377 075 492		136,2	136,2	3 1/9p	1 310 156 361	40,8	40,8
'Deferred' kapitaal PLC	100 000		0,1	0,1	£ 1 stock	100 000	0,1	0,1
Waarvan geëlimineerd bij consolidatie (aandelen van £ 1)			–	–			(0,1)	(0,1)
			136,3	136,3			40,8	40,8
Overeenkomstig bedrag in miljoenen euro's (£ 1,00 = € 5,143)							210	210

Nadere informatie over de rechten van aandeelhouders van NV en PLC en de werking van de egalisatieovereenkomst is te vinden onder Corporate governance op pagina 44 en 45.

In de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC, gehouden op respectievelijk 8 en 9 mei 2006, hebben de aandeelhouders ingestemd met voorstellen om de gewone aandelen NV te splitsen volgens de ratio 3:1 en de gewone aandelen PLC te consolideren volgens de ratio 9:20. Tevens werden de statuten van NV gewijzigd om het aandelenkapitaal dat voorheen in Nederlandse guldens werd uitgedrukt om te zetten in euro. Na deze wijzigingen, die van kracht werden op 22 mei 2006, hebben de gewone aandelen van NV een nominale waarde van elk € 0,16 en de gewone aandelen van PLC een nominale waarde van elk 3 1/9p. Een nominaal dividend van 6% wordt betaald over het 'deferred' kapitaal van PLC, dat niet aflosbaar is.

Intern gehouden aandelen

N.V. Elma, een dochtermaatschappij van NV, en United Holdings Limited, een dochtermaatschappij van PLC, houden ieder de helft van de gewone aandelen genummerd 1 tot en met 2 400 in NV ('speciale aandelen') en van het 'deferred' kapitaal van PLC. Dit kapitaal wordt geëlimineerd bij consolidatie. Nadere informatie over de rechten met betrekking tot de bovengenoemde gewone aandelen is te vinden onder Corporate governance op pagina 43 en 44. De hierbovengenoemde dochtermaatschappijen hebben afstand gedaan van het dividend op de door deze maatschappijen gehouden aandelen in NV.

Beloning op basis van aandelen

De Groep heeft een aantal beloningsregelingen op basis van aandelen waaronder optierechten op en toekenningen van gewone aandelen NV en PLC zijn verstrekt. Zie voor gedetailleerde informatie over deze regelingen onder 29 op de pagina's 130 tot en met 132.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

23 Overige reserves

	€ miljoen NV 2007	€ miljoen NV 2006	€ miljoen NV 2005	€ miljoen PLC 2007	€ miljoen PLC 2006	€ miljoen PLC 2005	€ miljoen Totaal 2007	€ miljoen Totaal 2006	€ miljoen Totaal 2005
Reële waarde reserves	92	9	(3)	9	7	(2)	101	16	(5)
Kasstroomafdekkingen	86	4	(3)	(1)	(3)	(2)	85	1	(5)
Voor verkoop beschikbare financiële activa	6	5	–	10	10	–	16	15	–
Valutaomrekeningsverschillen met betrekking tot groepsmaatschappijen	104	318	548	(204)	(19)	35	(100)	299	583
Correctie voortvloeiend uit de herleiding van het gewone aandelenkapitaal van PLC op basis van 3¼p = € 0,16	–	–	–	(155)	(150)	(164)	(155)	(150)	(164)
Reserve voortvloeiend uit de vermindering van het aandelenkapitaal	16	16	–	16	16	16	32	32	16
Boekwaarde van ingekochte aandelen	(2 741)	(1 623)	(2 010)	(549)	(717)	(748)	(3 290)	(2 340)	(2 758)
	(2 529)	(1 280)	(1 465)	(883)	(863)	(863)	(3 412)	(2 143)	(2 328)

Kasstroomafdekkingen – mutaties gedurende het jaar

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
1 januari	1	(5)
Toename	74	12
Overgeboekt naar winst-en-verliesrekening:	1	(4)
Bedrijfsresultaat	1	(2)
Financiering	–	(2)
Overgeboekt naar voorraden/vaste activa	9	(2)
31 december	85	1

Unilever heeft 68 891 470 gewone aandelen NV en 2 461 202 gewone aandelen PLC verkregen door aankopen op effectenbeurzen gedurende het jaar. Deze aandelen worden gehouden als ingekochte eigen aandelen als afzonderlijk onderdeel van de overige reserves. Het aantal gehouden aandelen NV en PLC op 31 december 2007 bedraagt respectievelijk 122 296 247 (2006: 70 319 259) aandelen NV en 49 529 738 (2006: 64 656 456) aandelen PLC. Hiervan werden 40 958 255 aandelen NV en 37 973 522 aandelen PLC gehouden in verband met beloningsregelingen op basis van aandelen (zie onder 29 op de pagina's 130 tot en met 132).

Ingekochte eigen aandelen – mutaties gedurende het jaar

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
1 januari	(2 340)	(2 758)
Aankopen en overig gebruik	(950)	418
31 december	(3 290)	(2 340)

Cumulatieve valutaomrekeningsverschillen – mutaties gedurende het jaar

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
1 januari	299	583
Valutaomrekeningsverschillen gedurende het jaar	294	495
Mutaties in afdekkingen van netto-investeringen	(692)	(779)
Verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(1)	–
31 december	(100)	299

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

24 In het bedrijf behouden winst

	€ miljoen NV 2007	€ miljoen NV 2006	€ miljoen NV 2005	€ miljoen PLC 2007	€ miljoen PLC 2006	€ miljoen PLC 2005	€ miljoen Totaal 2007	€ miljoen Totaal 2006	€ miljoen Totaal 2005
Mutaties gedurende het jaar									
1 januari	8 404	8 721	6 831	4 320	1 294	1 223	12 724	10 015	8 054
Totaal verwerkte resultaten	2 599	3 727	3 092	1 829	1 848	733	4 428	5 575	3 825
Dividend op gewoon aandelenkapitaal	(1 167)	(1 529)	(1 073)	(903)	(1 155)	(794)	(2 070)	(2 684)	(1 867)
Conversie van preferente aandelen	–	–	(199)	–	–	–	–	–	(199)
Gebruik van ingekochte eigen aandelen	(53)	(217)	–	(46)	(68)	–	(99)	(285)	–
Tegenboeking beloningsregelingen op basis van aandelen ^(a)	90	70	132	50	41	54	140	111	186
Correctie als gevolg van een wijziging in de structuur van groepsmaatschappijen ^(b)	499	(2 368)	(70)	(499)	2 368	70	–	–	–
Overige mutaties in de in het bedrijf behouden winst	31	–	8	8	(8)	8	39	(8)	16
31 december	10 403	8 404	8 721	4 759	4 320	1 294	15 162	12 724	10 015
Waarvan in het bedrijf behouden door:									
Moedermaatschappijen	10 009	9 755	9 463	2 344	2 306	2 145	12 353	12 061	11 608
Overige groepsmaatschappijen	345	(1 294)	(668)	2 555	2 006	(837)	2 900	712	(1 505)
Joint ventures en geassocieerde maatschappijen	49	(57)	(74)	(140)	8	(14)	(91)	(49)	(88)
	10 403	8 404	8 721	4 759	4 320	1 294	15 162	12 724	10 015

- (a) De tegenboeking beloningsregelingen op basis van aandelen betreft de tegenboeking van de economische kosten, anders dan in geld, van de aan werknemers toegekende aandelenopties en aandelen die ten laste van de bedrijfswinst zijn gebracht.
- (b) Als onderdeel van het onderzoek naar Unilevers ondernemingsstructuur, en in het kader van de contractuele en operationele verhoudingen die NV en PLC in staat stellen zo veel mogelijk als één onderneming te opereren, zijn de bestuurders bevoegd om elke handeling te verrichten die zij noodzakelijk of wenselijk achten om er voor te zorgen dat de verhouding tussen het dividend genererend vermogen van PLC en dat van NV niet substantieel afwijkt van de verhouding tussen de dividendgerechtigdheid van gewone aandeelhouders van PLC en gewone aandeelhouders van NV. In 2007 werd Unilevers belang in Unilever Jerónimo Martins in Portugal om niet overgedragen van NV aan PLC. Daarnaast is een deel van de indirecte belangen in Unilever US verkocht door NV aan PLC. Een ruiltransactie tegen reële waarde in Zuid-Afrika leidde tot verdere aanpassingen tussen NV en PLC. In 2006 zijn belangen in de Unilever-groepsmaatschappijen in Tsjechië, Hongarije, Rusland en Turkije, en indirecte belangen in Unilever US om niet overgedragen van NV aan PLC. Daarnaast werd een deel van een dividend dat door een tussenhoudstermaatschappij van Unilever US uitgekeerd zou worden aan een dochtermaatschappij van NV in plaats daarvan uitgekeerd aan een dochtermaatschappij van PLC. Reorganisaties van groepsmaatschappijen resulteerden ook in voorgaande jaren in soortgelijke correcties.

De cumulatieve goodwill direct ten laste gebracht van de reserves vóór de implementatie van IFRS op 1 januari 2004 bedroeg € 5 199 miljoen voor NV en € 2 063 miljoen voor PLC.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

25 Contractuele en voorwaardelijke verplichtingen

	€ miljoen Toekomstige minimale lease- betalingen 2007	€ miljoen Financierings- lasten 2007	€ miljoen Contante waarde 2007	€ miljoen Toekomstige minimale lease- betalingen 2006	€ miljoen Financierings- lasten 2006	€ miljoen Contante waarde 2006
Langlopende financiële-leaseverplichtingen						
Bedrijfsgebouwen ^(a)	410	198	212	137	94	43
Machines en installaties	110	11	99	159	15	144
	520	209	311	296	109	187
Deze zijn als volgt verschuldigd:						
Binnen één jaar	82	17	65	71	10	61
Na één jaar maar binnen vijf jaar	125	59	66	117	25	92
Na vijf jaar	313	133	180	108	74	34
	520	209	311	296	109	187

(a) Alle gehuurde bedrijfsterreinen zijn verantwoord als operationele-leaseovereenkomsten.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Langlopende operationele-leaseverplichtingen		
Bedrijfsterreinen en -gebouwen	1 328	1 257
Machines en installaties	335	360
	1 663	1 617

	€ miljoen Operationele leases 2007	€ miljoen Operationele leases 2006	€ miljoen Overige verplichtingen 2007	€ miljoen Overige verplichtingen 2006
Operationele-lease- en overige verplichtingen zijn als volgt verschuldigd				
Binnen één jaar	363	342	646	471
Na één jaar maar binnen vijf jaar	859	875	955	781
Na vijf jaar	441	400	152	528
	1 663	1 617	1 753	1 780

De Groep heeft een deel van deze activa ondergebracht in operationele-leaseovereenkomsten. De toekomstige minimale ontvangsten uit subleaseovereenkomsten zijn niet significant.

Overige verplichtingen bestaan grotendeels uit verplichtingen uit hoofde van overeenkomsten voor de aanschaf van goederen en het leveren van diensten. Verplichtingen voor investeringsprojecten zijn hier niet in opgenomen, deze worden nader toegelicht onder 10 op pagina 100 en 101.

De verwachte totale voorwaardelijke verplichtingen op 31 december 2007 bedroegen € 430 miljoen (2006: € 439 miljoen). De belangrijkste componenten van de voorwaardelijke verplichtingen zijn gerelateerd aan juridische procedures en verplichtingen voortvloeiend uit milieuwetgeving. De garanties gegeven door groepsmaatschappijen bedroegen op 31 december 2007 ongeveer € 81 miljoen (2006: € 105 miljoen), inclusief verdisconteerde handelswissels met een waarde van € 4 miljoen (2006: € 23 miljoen). Geen enkele voorwaardelijke verplichting is significant. De reële waarde van garanties is in zowel 2007 als in 2006 niet materieel.

Wij zijn niet betrokken bij juridische procedures en arbitragezaken die zouden kunnen leiden tot een materieel verlies of materiële uitgave in de context van de resultaten van de Groep. Evenzo hebben we ook geen materiële verplichtingen met betrekking tot milieuwetgeving. Geen van onze bestuurders noch onze corporate officers zijn betrokken bij juridische procedures tegen ons die zoals eerder gezegd materieel zouden kunnen zijn. Desalniettemin gaan we op pagina 11 en 12 nader in op bepaalde lopende juridische procedures.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

26 Acquisities en desinvesteringen

2007

In 2007 hebben we een aantal minderheidsbelangen gekocht in groepsmaatschappijen in Griekenland en India. We hebben geïnvesteerd in een nieuw 'venture capital'-fonds, Physic Ventures, en deze verantwoord als geassocieerde maatschappij, en we hebben investeringen gedaan in twee andere 'venture capital'-fondsen, Spa and Salon International Limited en Langholm Capital die beide zijn verantwoord als geassocieerde maatschappij.

Unilever en Remgro Ltd. zijn overeengekomen, met ingang van 1 oktober 2007, hun respectieve aandelen in de Unilever-activiteiten in Zuid-Afrika en Israël te reorganiseren. Na de reorganisatie heeft Unilever een meerderheidsbelang in de activiteiten in Zuid-Afrika en het volledige eigendom over de activiteiten in Israël, op het gebied van Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. Als gevolg van deze transactie heeft Unilever een eenmalige verkoopbate gerapporteerd van € 214 miljoen en goodwill van € 168 miljoen.

Op 1 januari 2007 heeft Unilever de herstructurering van haar Portugese activiteiten afgerond. Als gevolg hiervan houdt Unilever nu een belang van 55% in de samengevoegde onderneming Unilever Jerónimo Martins. De samengevoegde onderneming omvat de activiteiten op het gebied van voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging. Het resterende belang van 45% wordt gehouden door de Jerónimo Martins Group. De overeenkomst is van dien aard dat er sprake is van gezamenlijke zeggenschap over de samengevoegde onderneming, die daarom door Unilever is verantwoord als een joint venture.

Andere desinvesteringen in 2007 omvatten de verkoop van lokale Braziliaanse margarinemerken. Daarnaast zijn we een joint venture aangegaan met Perdigão om ons margarinemerk *Becel*, dat zich richt op gezondheid van hart en bloedvaten, verder te ontwikkelen in Brazilië. In 2007 hebben we tevens de verkoop aangekondigd van Boursin aan Le Groupe Bel voor € 400 miljoen, en de verkoop van de activiteiten op het gebied van kruidenmixen en marinades van Lawry's and Adolph's aan McCormick and Company voor US\$ 605 miljoen. Beide transacties worden bekrachtigd in 2008. Meer details worden gegeven onder 33 op pagina 134. Verder hebben we plannen aangekondigd om onze wasmiddelenactiviteiten in Noord-Amerika te verkopen, welk proces in gang gezet is.

2006

Gedurende 2006 hebben we minderheidsbelangen gekocht in groepsmaatschappijen in Griekenland en Algerije, handelsmerken in Tsjechië, distributieactiviteiten in Tunesië en Vashiti in India. We hebben ook een additionele investering gedaan in het Langholm Capital Partners Fund en deze verwerkt als een acquisitie van geassocieerde maatschappijen (zie onder 11 op pagina 102).

Op 3 november 2006 heeft Unilever bekendgemaakt dat zij een definitieve overeenkomst heeft gesloten met Permira Funds om het merendeel van haar Europese diepvriesactiviteiten te verkopen voor een bedrag van € 1,7 miljard. De Unilever-activiteiten die werden verkocht in deze transactie zijn onder meer de diepvriesactiviteiten in België, Duitsland, Frankrijk, Ierland, Nederland, Oostenrijk, Portugal en het Verenigd Koninkrijk.

Andere desinvesteringen in 2006 waren Mora in Nederland en België, Finesse in de Verenigde Staten, Canada en Zweden, Friol in Italië en Nihar en theeplantages in India.

2005

De voornaamste desinvesteringen in 2005 waren Unilever Cosmetics International (wereldwijd), Stanton Oil in het Verenigd Koninkrijk en Ierland, Dextro in diverse Europese landen, Opal in Peru, Karo en Knax in Mexico, activiteiten op het gebied van spreads en bak- & braadproducten in Australië en Nieuw-Zeeland, Crispa, Mentadent, Marmite, Bovril, en Maizena in Zuid-Afrika, activiteiten op het gebied van diepvriespizzas in Oostenrijk, Biopon in Hongarije en theeplantages in India.

In maart 2005 herstructureerde Unilever haar Portugese activiteiten in voedingsmiddelen. Vóór de herstructurering hield Unilever Portugal een belang in het voedingsmiddelenbedrijf FIMA/VG – Distribuição de Produtos Alimentares, Lda. (FIMA), een joint venture met Jerónimo Martins Group, naast de in 2000 in volledig eigendom verkregen activiteiten van Bestfoods. Als gevolg van de transactie zijn de twee bedrijven in voedingsmiddelen – FIMA en Unilever Bestfoods Portugal – samengegaan en de aandelen in de joint venture zijn herschikt, zodat Unilever nu 49% houdt van de samengevoegde activiteiten in voedingsmiddelen en Jerónimo Martins Group 51%. Unilever heeft gedurende 2006 een overeenkomst gesloten met Jerónimo Martins om de eigendomsverhoudingen van de Portugese activiteiten te herstructureren effectief vanaf 1 januari 2007.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Desinvesteringen			
Goodwill en immateriële vaste activa	5	1	150
Overige vaste activa	44	242	78
Vlottende activa	117	354	207
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(48)	(157)	(106)
Voorzieningen	(34)	(91)	(15)
Minderheidsbelangen	71	–	(1)
Verkochte nettoactiva	155	349	313
(Winst)/verlies vrijgevallen valutaomrekeningsverschillen op desinvesteringen	(1)	–	(5)
Winst op verkoop toekomend aan Unilever	399	1 528	655
Verkoopprijs^(a)	553	1 877	963
In contanten	168	1 870	845
Geldmiddelen en kasequivalenten van verkochte bedrijven	(4)	–	(17)
Financiële activa, kasmiddelen in deposito en financiële verplichtingen van verkochte bedrijven	113	(5)	8
Anders dan in contanten en uitgestelde betaling van de verkoopprijs ^(a)	276	12	26
Betaling ontvangen in voorgaand jaar	–	–	101

(a) Dit is in 2007 inclusief een ruiltransactie tegen een reële waarde van € 214 miljoen in Zuid-Afrika.

De resultaten van verkochte bedrijven zijn tot de verkoopdatum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

26 Acquisities en desinvesteringen (vervolg)

Het volgende overzicht toont het effect van aquisities op de geconsolideerde balans in 2007, 2006 en 2005. De waarderingen op reële waarde zoals die nu zijn vastgesteld zijn voor alle in 2007 gedane aquisities voorlopig. De goodwill die is ontstaan bij deze transacties is geactiveerd en wordt jaarlijks, of vaker indien noodzakelijk, beoordeeld op duurzame waardeverminderingen in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen opgenomen onder 1 op pagina 85. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op het moment dat ze zich voordoen. Zie voor meer informatie met betrekking tot goodwill onder 9 op pagina 98 en 99.

Acquisities	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Verworven nettoactiva	94	42	7
Goodwill in groepsmaatschappijen	334	60	13
Acquisitieprijs	428	102	20

De acquisitieprijs heeft voornamelijk betrekking op aquisities van minderheidsaandelen, en werd voor € 214 miljoen in contanten en voor € 214 miljoen door ruiling tegen reële waarde in Zuid-Afrika voldaan.

27 Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Hieronder worden ook de resultaten opgenomen van het merendeel van onze Europese diepvriesactiviteiten, als gevolg van de verkoop aan Permira Funds in november 2006, en de resultaten van Unilever Cosmetics International (UCI), volgend op de verkoop van deze activiteiten aan Coty Inc. in juli 2005.

Een analyse van het resultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten en het resultaat verwerkt met betrekking tot de verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten is als volgt:

Winst-en-verliesrekening beëindigde bedrijfsactiviteiten	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	–	1 033	1 501
Kosten	–	(863)	(1 253)
Bedrijfswinst	–	170	248
Nettofinancieringslasten	–	(3)	(6)
Winst vóór belastingen	–	167	242
Belastingen	–	(25)	(72)
Winst na belastingen	–	142	170
Winst/(verlies) op de verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten ^(a)	89	1 349	513
Vrijgevallen valutaomrekeningsverschillen op het moment van verkoop	–	–	5
Belasting met betrekking tot de verkoop	(9)	(161)	(48)
Winst/(verlies) na belastingen op de verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten	80	1 188	470
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	80	1 330	640

(a) In 2007 is een eenmalige bate van € 50 miljoen opgenomen voor op toekomstige resultaten gebaseerde beloningen uit de verkoop van UCI.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

27 Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten (vervolg)

Gesegmenteerde informatie beëindigde bedrijfsactiviteiten	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet			
Europa	–	1 033	1 397
Noord- en Zuid-Amerika	–	–	102
Azië Afrika	–	–	2
	–	1 033	1 501
Voedingsmiddelen	–	1 033	1 271
Persoonlijke verzorging	–	–	230
	–	1 033	1 501
Bedrijfswinst			
Europa	–	170	227
Noord- en Zuid-Amerika	–	–	20
Azië Afrika	–	–	1
	–	170	248
Voedingsmiddelen	–	164	226
Persoonlijke verzorging	–	6	22
	–	170	248
Verkort kasstroomoverzicht beëindigde bedrijfsactiviteiten	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) bedrijfsactiviteiten	(4)	79	62
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten	80	1 618	621
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	–	(1)	(4)
Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten	76	1 696	679

De meest significante onderdelen, opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop op 31 december 2007, zijn:

- Wasmiddelenactiviteiten in Noord-Amerika – desinvesteringsproces aangekondigd op 2 augustus 2007, afronding in 2008.
- Boursin-activiteiten – verkoop aan Le Groupe Bel voor € 400 miljoen aangekondigd op 5 november 2007, afgerond op 3 januari 2008.
- Activiteiten op het gebied van kruidenmixen en marinades onder de merknamen Lawry's en Adolph's in de Verenigde Staten en Canada – verkoop aan McCormick & Company voor US\$ 605 miljoen aangekondigd op 14 november 2007, wordt in 2008 afgerond.

In 2006 zijn verschillende vaste activa aangehouden voor verkoop.

Activa aangehouden voor verkoop	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Groepen activa aangehouden voor verkoop		
Materiële vaste activa	66	–
Voorraden	83	–
Handels- en overige vorderingen	4	–
	153	–
Vaste activa aangehouden voor verkoop		
Materiële vaste activa	6	14
	6	14
Verplichtingen aangehouden voor verkoop (onderdeel van groepen activa aangehouden voor verkoop)	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(10)	–
Latente belastingverplichtingen	(3)	–
	(13)	–

De totale activa die op 31 december 2007 zijn opgenomen zijn als volgt geografisch te verdelen: Europa € 31 miljoen, Noord- en Zuid-Amerika € 127 miljoen en Azië Afrika € 1 miljoen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

28 Aansluiting nettowinst met de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten

Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Nettowinst	4 136	5 015	3 975
Belastingen	1 137	1 332	1 301
Aandeel in nettowinst van joint ventures en geassocieerde maatschappijen en overige inkomsten uit vaste activa	(191)	(144)	(55)
Nettofinancieringslasten:	252	725	618
Financieringsbatens	(147)	(138)	(130)
Financieringslasten	550	602	693
Voorziening met betrekking tot preferente aandelen	7	300	–
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	(158)	(39)	55
Operationele winst (voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten)	5 334	6 928	5 839
Afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen	943	982	1 274
Mutaties in werkkapitaal:	27	87	193
Voorraden	(333)	(156)	(153)
Handels- en overige kortlopende vorderingen	(43)	(172)	(36)
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	403	415	382
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen verminderd met uitkeringen	(910)	(1 038)	(532)
Voorzieningen verminderd met betalingen	145	107	(230)
Eliminatie van (winsten)/verliezen op verkochte activiteiten	(459)	(1 620)	(789)
Aanpassing voor economische kosten van beloningsregelingen op basis van aandelen (anders dan in geld)	118	120	192
Overige aanpassingen	(10)	8	(23)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	5 188	5 574	5 924

De kasstromen van pensioenfondsen (met uitzondering van premiebetalingen en andere directe betalingen door de Groep in het kader van pensioenen en soortgelijke verplichtingen) zijn niet in het kasstroomoverzicht van de Groep opgenomen.

Belangrijkste transacties anders dan in geld

Gedurende 2006 heeft de Groep een voorziening getroffen van € 300 miljoen voor mogelijke compenserende betalingen die betrekking hebben op de conversie in 2005 van preferente aandelen uitgegeven door NV in 1999. Zie onder 19 op pagina 115 voor meer informatie.

De Groep is in 2007 nieuwe financiële-leaseovereenkomsten aangegaan voor installaties met een waarde op de aanvangsdatum van de lease van € 51 miljoen (2006: € 51 miljoen). Daarnaast werd in 2007 een leaseovereenkomst getekend ter waarde van € 181 miljoen voor de 'sale-and-leaseback'-transactie voor het hoofdkantoor in het Verenigd Koninkrijk.

Op 15 februari 2005 is € 1 129 miljoen aan ingekochte eigen aandelen gebruikt voor de conversie van de € 0,05 cumulatief-preferente aandelen in gewone aandelen NV.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen

Op 31 december 2007 had de Groep beloningsregelingen op basis van aandelen in de vorm van aandelenoptieregelingen, Performance Share Plans en overige regelingen.

De aantallen in deze toelichting zijn inclusief de aantallen voor de uitvoerend bestuurders, zoals opgenomen in het verslag van de Remuneratiecommissie op de pagina's 55 tot en met 69 en voor senior management zoals weergegeven onder 31 op pagina 133. In 2005, 2006 en 2007 zijn geen toekenningen gedaan aan uitvoerend bestuurders als onderdeel van het North America Performance Share Programme, het Restricted Share Plan of de beloningsregeling op basis van aandelen die uitgekeerd wordt in contanten. Niet-uitvoerend bestuurders nemen geen deel aan enige beloningsregeling op basis van aandelen.

De reële waarde van de toekenningen wordt berekend met behulp van een waardebepalingsmodel voor opties en de kosten worden opgenomen als personeelskosten geamortiseerd over de periode tot de opties onvoorwaardelijk worden.

Meer informatie wordt hieronder gegeven, samengevoegd per soort regeling voor NV-, PLC- en New York-aandelen, tezamen met een beschrijving van de methode en de belangrijkste aannames die zijn gehanteerd bij de schatting van de reële waarden van de opties en de informatie op basis van gewogen gemiddelden.

Unilever zal in verband met aandelenoptieregelingen voor senior managers in totaal niet meer aandelenopties toekennen dan maximaal 5% van haar uitgegeven gewoon aandelenkapitaal en voor alle aandelenoptieplannen samen niet meer dan 10%. De raden van bestuur hebben geen limieten voor de afzonderlijke plannen vastgesteld.

De werkelijke personeelskosten die in iedere periode zijn opgenomen worden hieronder weergegeven, en hebben voornamelijk betrekking op aandelenregelingen:

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Ten laste van de winst-en-verliesrekening			
Aandelenoptieregelingen	(16)	(41)	(76)
Performance Share Plans	(103)	(48)	(78)
Overige regelingen ^(a)	(33)	(31)	(38)
	(152)	(120)	(192)

(a) De Groep biedt ook de volgende regelingen aan: een Share Matching Plan, een Restricted Share Plan, TSR-LTIP (geen toekenningen na 2006) en een beloningsregeling op basis van aandelen, die in contanten is uitgekeerd.

(i) Aandelenoptieregelingen

Unilever heeft aandelenoptieregelingen voor werknemers in vijftien landen; België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, Italië, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Zweden en Zwitserland, en, met elementen van aandelensparen, in Zuid-Afrika en het Verenigd Koninkrijk. Over het algemeen variëren de uitoefenperioden van drie tot vijf jaar en de maximumtermijn is vijf jaar.

Op basis van de Executive Options Plans worden, afhankelijk van prestatie, opties toegekend aan senior managers van de Groep. De uitoefenprijs is de marktkoers op de datum van toekenning. Deze opties worden drie jaar na de datum van toekenning uitoefenbaar en hebben een maximale looptijd van tien jaar. Als gevolg van de introductie van het Global Performance Share Plan in 2005 werden geen verdere toekenningen gedaan op basis van de Executive Options Plans na 2005. Deze plannen bestaan uit de NV-, de PLC-plannen en het North America Programme, dat wordt gedekt door het Unilever North America 2002 Omnibus Equity Compensation Plan.

De reële waarde per optie wordt berekend met behulp van het Black-Scholes optiewaarderingsmodel. De verwachte looptijden van opties zijn gebaseerd op historische gegevens. De cijfers voor verwachte volatiliteit zijn gebaseerd op de historische volatiliteit over de afgelopen zes jaar. De verwachte dividendopbrengst is gebaseerd op de dividendopbrengst in het jaar van toekenning. Op basis van historische ervaringen wordt jaarlijks het percentage bepaald van het aantal aandelen dat vervalt.

Managers die in India werkzaam zijn kunnen deelnemen aan een Executive Option Plan verbonden aan aandelen van Hindustan Unilever Limited. Aangezien dit noch aandelen van NV noch van PLC zijn, zijn voor deze regeling geen bedragen opgenomen in deze toelichting maar de reële waarden voor 2007 waren € 1 miljoen (2006: € 1 miljoen; 2005: € 2 miljoen) en zijn opgenomen in de kosten voor aandelenoptieregelingen in bovenstaande tabel.

De volgende tabel toont een samenvatting van de All-Employee en Executive Options Plans op 31 december 2007, 2006 en 2005 en van de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2007		2006		2005	
	Aantal	Gewogen gemiddelde opties uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
Uitstaand op 1 januari	96 296 565	€ 17,58	114 772 471	€ 18,33	128 972 689	€ 18,28
Toegekend	2 626 506	€ 22,10	4 356 278	€ 17,65	5 878 792	€ 17,53
Uitgeoefend	(33 535 234)	€ 17,53	(14 380 347)	€ 16,87	(9 464 155)	€ 15,42
Vervallen	(3 877 793)	€ 18,75	(5 171 316)	€ 19,57	(9 045 452)	€ 19,13
Verlopen	(2 815 087)	€ 22,01	(3 280 521)	€ 21,22	(1 569 403)	€ 17,93
Uitstaand op 31 december	58 694 957	€ 17,53	96 296 565	€ 18,35	114 772 471	€ 18,42
Uitoefenbaar op 31 december	47 975 809	€ 17,35	71 189 331	€ 18,57	66 586 233	€ 18,65

De gewogen gemiddelde marktwaarde van de aandelen op het moment van uitoefening was € 23,02 (2006: € 19,68; 2005: € 18,66).

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen (vervolg)

	2007	2006	2005
Optiewaardegegevens			
Reële waarde per optie	€ 4,33	€ 3,10	€ 3,12
Aannames bij de waardering:			
Verwachte looptijd	3,5 jaar	3,5 jaar	3,9 jaar
Verwachte volatiliteit	27,5%	27,5%	27,5%
Verwacht dividendrendement	3,2%	3,8%	3,6%
Risicovrij rentepercentage	4,6%	3,8%	3,1%

De uitoefenprijzen en de resterende contractduren van de All-Employee en Executive Option Plans op 31 december 2007 waren:

Uitstaande opties				Uitoefenbare opties	
Reeks van uitoefenprijzen	Aantal uitstaand op 31 december 2007	Gewogen gemiddelde resterende contractduur	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal uitoefenbaar op 31 december 2007	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
€ 8,41 – € 11,70	1 681 642	3 jaar	€ 10,98	1 681 642	€ 10,98
€ 12,40 – € 16,97	18 327 615	4 jaar	€ 14,87	15 633 936	€ 14,65
€ 17,00 – € 24,66	38 685 700	4 jaar	€ 19,07	30 660 231	€ 19,07

(ii) Performance Share Plans

Het Global Performance Share Plan (GPSP) is geïntroduceerd in 2005. Managers kunnen op basis van dit plan voorwaardelijke aandelen toegekend krijgen. Afhankelijk van het bereiken van de doelstellingen voor groei van de onderliggende verkopen en beschikbare vrije kasstroom kan na drie jaar tussen de 0% en 150% (voor middenkader) of 200% (voor hoger management) van deze aandelen onvoorwaardelijk worden. De deelnemers betalen niets aan de onderneming op het moment van onvoorwaardelijk worden.

In 2007 introduceerden we het Leadership Performance Share Plan (LPSP) krachtens de regels van het Global Share Incentive Plan (GSIP). De structuur van dit plan is vergelijkbaar met het GPSP, maar het plan heeft nog een derde prestatie criterium dat is gebaseerd op de TSR-positie over de driejarige periode.

Het lange-termijnbeloningsplan voor Noord-Amerikaanse managers, het North America Performance Share Plan, geïntroduceerd in 2001, kent Unilever-aandelen toe als over een periode van drie jaar ondernemingsdoelstellingen worden behaald voor de Noord-Amerikaanse maatschappij. De deelnemers betalen niets aan de onderneming voor de aandelen op het moment dat deze onvoorwaardelijk worden.

De volgende tabel toont een samenvatting van het Performance Share Programme op 31 december 2007, 2006 en 2005 en van de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2007 Aantal aandelen	2006 Aantal aandelen	2005 Aantal aandelen
Uitstaand op 1 januari	15 270 180	13 286 992	10 749 007
Toegekend	6 209 781	6 162 489	6 514 252
Onvoorwaardelijk geworden	(3 465 990)	(3 057 630)	(3 510 939)
Verlopen	(1 170 202)	(1 121 671)	(465 328)
Uitstaand op 31 december	16 843 769	15 270 180	13 286 992
Uitoefenbaar op 31 december	–	–	–
	2007	2006	2005
Toekenningswaardegegevens			
Reële waarde per toekenning	€ 19,06	€ 17,22	€ 17,26

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen (vervolg)

Aanvullende informatie

Door de beloningsregelingen op basis van aandelen voor personeel staat Unilever bloot aan het risico van schommelingen in haar eigen aandelenkoers. We hanteren een flexibele benadering ten aanzien van het inkopen van de aandelen om aan deze verplichtingen te voldoen, we kopen niet automatisch aandelen in bij toekenningen. In 2001 hebben we een contract met een bank afgesloten voor de toekomstige aankoop van Unilever-aandelen. Dit contract is in maart 2006 beëindigd.

Op 31 december 2007 stonden er in verband met aandelenoptieregelingen van NV, haar dochtermaatschappijen en de Noord-Amerikaanse regelingen 61 579 485 (2006: 88 937 770) opties uit op gewone aandelen NV en PLC. Daarnaast stonden er in verband met aandelenoptieregelingen van PLC en haar dochtermaatschappijen 18 296 234 (2006: 29 315 519) opties uit voor de aankoop van gewone aandelen NV of PLC.

Ter dekking van toegekende optierechten houden bepaalde groepsmaatschappijen van NV 68 011 392 (2006: 91 935 752) gewone aandelen van NV of PLC. Daarnaast houden trusts in Jersey en in het Verenigd Koninkrijk 10 920 385 (2006: 16 678 871) aandelen in PLC. Tot nadere aankondiging hebben de trustees van deze trusts afstand gedaan van het dividend op deze aandelen, op een nominaal bedrag na van 0,01p per gewoon aandeel van 3¹/₉p. Gedurende het jaar werd 0,2% van het geplaatste en gestorte kapitaal van de Groep aan aandelen ingekocht. Het totaal op 31 december 2007 bedraagt 2,6% (2006: 3,6%).

De boekwaarde van alle in verband met aandelenoptieregelingen intern gehouden aandelen NV en PLC van € 1 305 miljoen (2006: € 1 836 miljoen) is in de geconsolideerde jaarrekening in mindering gebracht op de overige reserves (zie onder 23 op pagina 123). De marktwaarde van deze aandelen op 31 december 2007 bedroeg € 2 008 miljoen (2006: € 2 279 miljoen).

Op 31 december 2007 was de uitoefenprijs van nihil (2006: 14 989 001) aandelenopties NV en PLC hoger dan de marktprijs van de aandelen.

Intern gehouden aandelen zijn verwerkt in overeenstemming met IAS 32 en SIC 12. Verschillen tussen de marktwaarde van de aandelen op de dag van toekenning van de opties en de opbrengst van de desbetreffende aandelen, hetzij bij het uitoefenen, vervallen of verlopen, worden ten laste van de reserves gebracht. In 2007 was hierin begrepen een bedrag van nihil (2006: € 7 miljoen) in verband met opties die op korte termijn zouden aflopen, maar waarvan de uitoefenprijs boven de beurskoers lag. De grondslagen voor de economische kosten van de toegekende opties, die ten laste van de bedrijfswinst worden geboekt, worden behandeld op pagina 130.

Verplichtingen ten aanzien van de volgende aantallen aandelen zijn toegekend, uitgeoefend, vervallen of verlopen tussen 31 december 2007 en 1 maart 2008.

	Aantal aandelen	
	Toegekend	Uitgeoefend, vervallen of verlopen
Aandelenoptieregelingen	—	2 104 963
Performance Share Plans	—	118 881

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

30 Transacties met verbonden partijen

De volgende tabel geeft de uitstaande saldi met geassocieerde maatschappijen of joint ventures op 31 december:

Uitstaande saldi met verbonden partijen	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Handels- en overige vorderingen/(verplichtingen) joint ventures	157	93
Handelsvorderingen/(-verplichtingen) geassocieerde maatschappijen	(21)	(14)

Joint ventures

Zoals toegelicht onder 26 op pagina 126, heeft Unilever op 1 januari 2007 de herstructurering afgerond van haar Portugese activiteiten. Op 31 december 2007 was er per saldo een nog te ontvangen bedrag van FIMA en een nog te betalen bedrag aan PLI van respectievelijk € 258 miljoen (2006: € 91 miljoen) en € (101) miljoen (2006: € 2 miljoen).

Geassocieerde maatschappijen

Volgend op de verkoop in 2002 van DiverseyLever, onze onderneming in institutionele en industriële reiniging, aan Johnson Professional Holdings Inc. houdt Unilever een derde van de gecombineerde activiteiten van JohnsonDiversey met een optie om dit aandeel te verkopen vanaf 2007. Deze optie had op 31 december 2007 en 31 december 2006 een reële waarde van nihil. Op 31 december 2007 was het uitstaande nog te betalen saldo aan JohnsonDiversey Holdings Inc. € 21 miljoen (2006: € 14 miljoen). De aan JohnsonDiversey betaalde vergoedingen voor haar verkoopagentschap bedroegen ongeveer € 67 miljoen in 2007 (2006: € 68 miljoen; 2005: € 76 miljoen).

Langholm Capital Partners investeert in niet-beursgenoteerde Europese ondernemingen met bovengemiddelde lange-termijngroeivoorzichten. Het fonds heeft geïnvesteerd in Lumene OY, een Fins bedrijf gespecialiseerd in natuurlijke verzorgingsproducten voor de lichte huid in een guur klimaat; Dorset Cereals, een Britse producent van cornflakes en vergelijkbare ontbijtproducten die zich richt op gezonde voeding in het luxere marktsegment; Just Retirement, een gespecialiseerde financiële dienstverlener in het Verenigd Koninkrijk die pensioenoplossingen op maat biedt, en Elvi, een Britse winkelketen met dameskleding in grotere maten. In 2007 heeft Langholm 30 miljoen van de resterende aandelen van het Langholm Fund in Just Retirement geplaatst. Als gevolg van de verkoop van de aandelen heeft Langholm € 47 miljoen terugbetaald aan Unilever. Langholm behoudt een meerderheidsbelang in Just Retirement. Om mogelijkheden uit te bouwen die aansluiten bij onze kern-activiteiten in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging hebben we € 97 miljoen toegezegd aan Langholm Capital Partners op een totaal geïnvesteerd vermogen van € 242 miljoen. Op 31 december 2007 was het uitstaande saldo bij Langholm Capital Partners € 36 miljoen (2006: € 45 miljoen).

Overige verbonden partijen

In september 2006 hebben Harish Manwani, President Azië Afrika en lid van het Unilever Executive team, en zijn vrouw een appartement gekocht van Hindustan Lever Limited (nu Hindustan Unilever Limited), een groepsmaatschappij die uiteindelijk gehouden wordt door PLC, voor Rs.118 miljoen (€ 2 042 255). De verkoop vond plaats tegen de volledige marktwaarde via een open bieding/inschrijving en werd begeleid door onafhankelijke makelaars.

31 Senior management

Het senior management bestaat uit de leden van het UEx-team en de niet-uitvoerend bestuurders.

Beloning van het senior management	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Salarissen en kortetermijnbeloningen	(19)	(14)	(13)
Beloning niet-uitvoerend bestuurders	(2)	(1)	(1)
Pensioenen en soortgelijke regelingen	(2)	(3)	(4)
Overige langetermijnbeloningen (op basis van aandelen)	(2)	(2)	(1)
Afkoopsommen	–	–	(1)
	(25)	(20)	(20)
Waarvan:			
Uitvoerend bestuurders	(12)	(11)	(16)
Niet-uitvoerend bestuurders	(2)	(1)	(1)
Overige	(11)	(8)	(3)
	(25)	(20)	(20)

Nadere gegevens over de beloning van bestuurders zijn te vinden in het door de accountants te controleren gedeelte van het Verslag van de Remuneratiecommissie zoals opgenomen op pagina 55. Meer informatie omtrent transacties met verbonden partijen is hiervoor te vinden onder 30.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

32 Honoraria accountants

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Betaalde bedragen aan PricewaterhouseCoopers ^(a) voor de controle van de jaarrekeningen van NV en PLC	(5)	(6)	(4)
Betaalde bedragen aan PricewaterhouseCoopers ^(b) voor de controle van groepsmaatschappijen van NV en PLC op basis van wettelijke voorschriften	(17)	(20)	(11)
Totale honorarium wettelijke controles ^(c)	(22)	(26)	(15)
Overige diensten verleend op basis van wettelijke voorschriften ^(d)	(1)	(1)	(2)
Aan belastingen gerelateerde diensten	(2)	(2)	(3)
Diensten gerelateerd aan corporate-financetransacties ^(e)	(1)	(2)	(1)
Alle overige diensten ^(f)	(1)	(1)	(2)

(a) Waarvan:

€ 1 miljoen is betaald aan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (2006: € 1 miljoen; 2005: € 1 miljoen); en
€ 4 miljoen is betaald aan PricewaterhouseCoopers LLP (2006: € 5 miljoen; 2005: € 3 miljoen).

(b) Bestaat uit betaalde bedragen aan het netwerk van afzonderlijke en onafhankelijke kantoren van PricewaterhouseCoopers International Limited voor controle van wettelijke jaarrekeningen en consolidatiestaten van groepsmaatschappijen.

(c) Daarnaast is er € 1 miljoen betaald aan PricewaterhouseCoopers voor wettelijke controles met betrekking tot geleverde diensten aan geassocieerde pensioenfondsen (2006: € 1 miljoen; 2005: € 1 miljoen).

(d) Bestaat uit andere geleverde diensten, inclusief controle- en soortgelijke werkzaamheden uitgevoerd door accountants op basis van vereisten van regelgevende instanties of op basis van overeenkomsten met derden en overige verspreide documenten en rapporten aan regelgevende instanties.

(e) Bestaat uit geleverde diensten met betrekking tot acquisities en desinvesteringen.

(f) Bestaat uit andere geleverde diensten, inclusief het leveren van zekerheid inzake risicobeheersing en advieswerk en training, die verenigbaar zijn met de controlewerkzaamheden van PricewaterhouseCoopers.

33 Gebeurtenissen na balansdatum

Met ingang van 1 januari 2008 zijn Unilever en PepsiCo een uitgebreid internationaal samenwerkingsverband aangegaan voor de marketing en distributie van ijstheeproducten onder het *Lipton*-merk. De nieuwe overeenkomst voegt 11 landen toe aan de reeds bestaande *Lipton* ijsthee-activiteiten van het partnership – acht in Europa (België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland, Oostenrijk, Portugal en Zwitserland) alsmede Korea, Taiwan en Zuid-Afrika.

Op 5 november 2007 kondigde Unilever de verkoop van Boursin aan Le Groupe Bel voor € 400 miljoen aan. De verkoop werd afgerond op 3 januari 2008.

Op 4 februari 2008 maakten we bekend dat we een overeenkomst hebben gesloten voor de overname van het toonaangevende Russische ijsbedrijf Inmarko, voor een niet nader genoemd bedrag. De overeenkomst is onderhevig aan goedkeuring door de regelgevende autoriteiten en zal naar verwachting in de eerste helft van 2008 worden voltooid.

Op 11 februari 2008 kondigde Unilever een programma voor inkoop van eigen aandelen aan voor tenminste € 1,5 miljard in 2008.

Op 21 februari 2008 introduceerde Unilever een obligatielening bestaande uit twee tranches; i) een obligatielening van CHF 250 miljoen met vaste rente die in 4 jaar vervalt, en ii) een obligatielening van CHF 350 miljoen met vaste rente die in zeven jaar vervalt. De uitgifte wordt naar verwachting eind maart 2008 afgerond.

Op 28 februari 2008 heeft Unilever een aantal wijzigingen aangekondigd die van invloed zijn op haar organisatie. Door een verdere uitbreiding van het 'One Unilever'-programma zullen de categorieën Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging en Voedingsmiddelen worden samengevoegd in één categoriestructuur. In lijn met onze bedrijfsstrategie om ons te richten op groei in opkomende markten, zullen de activiteiten in Centraal- en Oost-Europa bestuurd gaan worden binnen een grotere regio die zal bestaan uit Azië, Afrika en Centraal- en Oost-Europa. West-Europa wordt een op zichzelf staande regio.

Gelijktijdig zijn een aantal wijzigingen in het bestuur van Unilever en in het hoogste management aangekondigd. Kees van der Graaf zal terugtreden uit de raden van bestuur van Unilever en zijn functie als President Europa neerleggen in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 14 en 15 mei 2008. Harish Manwani, momenteel President Azië Afrika, zal de nieuwe uitgebreide regio gaan leiden. Doug Baillie zal toetreden tot de Unilever Executive als President West-Europa, na eerder Chief Executive van Hindustan Unilever te zijn geweest. De functies van President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging en President Voedingsmiddelen zullen worden samengevoegd onder leiding van Vindi Banga, momenteel President Voedingsmiddelen, die de functie van Categorie President gaat vervullen.

Financiële historie Unilever-groep

Financiële historie op basis van IFRS

In de onderstaande overzichten vormen de bedragen in de winst-en-verliesrekening en voor de winst per aandeel een weergave van het presentatieverschil tussen voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten, zoals van toepassing op onze verslaglegging over 2006 en 2007. Dit presentatieverschil is ook verwerkt voor de bedragen over 2005 en 2004, daarmee verschilt onderstaande presentatie van onze verslaglegging over 2005 en 2004, waarvoor andere rapporteringsgrondslagen werden gehanteerd.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening				
Voortgezette bedrijfsactiviteiten:				
Omzet	40 187	39 642	38 401	37 168
Bedrijfswinst	5 245	5 408	5 074	3 981
Nettofinancieringslasten	(252)	(721)	(613)	(623)
Inkomsten uit vaste activa	191	144	55	95
Winst vóór belastingen	5 184	4 831	4 516	3 453
Belastingen	(1 128)	(1 146)	(1 181)	(725)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	4 056	3 685	3 335	2 728
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	80	1 330	640	213
Nettowinst	4 136	5 015	3 975	2 941
Waarvan toekomend aan:				
Minderheidsaandeelhouders	248	270	209	186
Houders van gewoon aandelenkapitaal	3 888	4 745	3 766	2 755
Samengevoegde winst per aandeel^(a)				
	€ 2007	€ 2006	€ 2005	€ 2004
Voortgezette bedrijfsactiviteiten:				
Basiswinst per aandeel	1,32	1,19	1,07	0,87
Verwaterde winst per aandeel	1,28	1,15	1,04	0,84
Totale bedrijfsactiviteiten:				
Basiswinst per aandeel	1,35	1,65	1,29	0,94
Verwaterde winst per aandeel	1,31	1,60	1,25	0,91
Geconsolideerde balans				
	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004
Vaste activa	27 374	27 571	28 358	26 368
Vlottende activa	9 928	9 501	11 142	10 490
Kortlopende verplichtingen	(13 559)	(13 884)	(15 394)	(14 186)
Totaal activa na aftrek van kortlopende verplichtingen	23 743	23 188	24 106	22 672
Langlopende verplichtingen	10 924	11 516	15 341	15 043
Eigen vermogen aandeelhouders	12 387	11 230	8 361	7 264
Minderheidsaandeelhouders	432	442	404	365
Totaal eigen vermogen	12 819	11 672	8 765	7 629
Totaal geïnvesteerd vermogen	23 743	23 188	24 106	22 672
Geconsolideerd kasstroomoverzicht				
	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	3 876	4 511	4 353	5 547
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten	(623)	1 155	515	(120)
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	(3 009)	(6 572)	(4 821)	(5 938)
Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten	244	(906)	47	(511)
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het jaar	710	1 265	1 406	1 428
Effect van wisselkoersveranderingen	(53)	351	(188)	489
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het eind van het jaar	901	710	1 265	1 406
Verhoudingsgetallen en andere maatstaven				
	2007	2006	2005	2004
Brutowinstmarge (%)	13,1	13,6	13,2	10,7
Nettowinstmarge (%) ^(b)	9,7	12,0	9,8	7,4
Beschikbare vrije kasstroom (€ miljoen) ^(c)	3 769	4 222	4 011	5 346
Rendement op het geïnvesteerd vermogen (%) ^(d)	12,7	14,6	12,5	10,7
Verhouding winst ten opzichte van vaste kosten (aantal maal) ^(e)	8,3	7,5	6,5	5,1

(a) Zie voor meer informatie over de berekening van de samengevoegde winst per aandeel onder 7 op pagina 97.

(b) Nettowinstmarge gedefinieerd als nettowinst toekomend aan eigen vermogen aandeelhouders uitgedrukt als een percentage van de omzet uit voortgezette bedrijfsactiviteiten.

(c) Zoals gedefinieerd op pagina 33.

(d) Zoals gedefinieerd op pagina 34.

(e) In de ratio winst ten opzichte van vaste kosten bestaat winst uit nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten, exclusief de nettowinst of het nettoverlies van joint ventures en geassocieerde maatschappijen, verhoogd met vaste kosten, vennootschapsbelasting en dividenden ontvangen van joint ventures en geassocieerde maatschappijen. Vaste kosten bestaan uit rentelasten en het deel van de leasekosten dat aan te merken is als rentelasten. In deze ratio wordt geen rekening gehouden met rentebaten, ondanks het feit dat Unilevers treasury-activiteiten betrekking hebben op zowel leningen als deposito's.

Financiële historie Unilever-groep

Financiële historie op basis van IFRS (vervolg)

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004
Naar geografische gebieden				
Omzet				
Europa	15 205	15 000	14 940	15 252
Noord- en Zuid-Amerika	13 442	13 779	13 179	12 296
Azië Afrika	11 540	10 863	10 282	9 620
	40 187	39 642	38 401	37 168
Bedrijfswinst				
Europa	1 678	1 903	2 064	2 045
Noord- en Zuid-Amerika	1 971	2 178	1 719	896
Azië Afrika	1 596	1 327	1 291	1 040
	5 245	5 408	5 074	3 981
Totale activa				
Europa	14 703	14 489	15 164	15 586
Noord- en Zuid-Amerika	10 878	11 564	12 569	11 486
Azië Afrika	6 291	5 884	6 320	4 369
Corporate	5 430	5 135	5 447	5 417
	37 302	37 072	39 500	36 858
Investerings in vaste activa				
Europa	672	511	447	497
Noord- en Zuid-Amerika	342	396	305	297
Azië Afrika	411	294	298	305
	1 425	1 201	1 050	1 099

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005	€ miljoen 2004
Naar productgroepen				
Omzet				
Voedingsmiddelen	21 588	21 345	20 889	20 566
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	18 599	18 297	17 512	16 602
	40 187	39 642	38 401	37 168
Bedrijfswinst				
Voedingsmiddelen	2 868	2 893	2 635	1 850
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	2 377	2 515	2 439	2 131
	5 245	5 408	5 074	3 981
Totale activa				
Voedingsmiddelen	24 381	24 973	26 798	25 382
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	7 491	6 964	7 255	6 059
Corporate	5 430	5 135	5 447	5 417
	37 302	37 072	39 500	36 858
Investerings in vaste activa				
Voedingsmiddelen	801	714	572	588
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	624	487	478	511
	1 425	1 201	1 050	1 099

Financiële historie Unilever-groep

Wisselkoersen

De gegevens in de onderstaande tabel zijn gebaseerd op de wisselkoersen van de euro versus de US dollar en de euro versus de pond sterling. De volgende wisselkoersen zijn gebruikt bij het samenstellen van de jaarrekening:

	2007	2006	2005	2004	2003
Jaareinde					
€ 1 = US\$	1,471	1,317	1,184	1,366	1,261
€ 1 = £	0,734	0,671	0,686	0,707	0,708
Jaargemiddelde					
€ 1 = US\$	1,364	1,254	1,244	1,238	1,126
€ 1 = £	0,682	0,682	0,684	0,678	0,691

De 'Noon Buying Rates' in New York voor girale overboekingen in vreemde valuta, goedgekeurd voor douanedoelinden door de Federal Reserve Bank van New York, waren als volgt:

	2007	2006	2005	2004	2003
Jaareinde					
€ 1 = US\$	1,460	1,320	1,184	1,354	1,260
Jaargemiddelde					
€ 1 = US\$	1,371	1,256	1,245	1,239	1,132
Hoog					
€ 1 = US\$	1,486	1,333	1,348	1,363	1,260
Laag					
€ 1 = US\$	1,290	1,186	1,167	1,180	1,036

De hoogste en laagste koersen voor elk van de laatste zes maanden waren als volgt:

	september 2007	oktober 2007	november 2007	december 2007	januari 2008	februari 2008
Hoog						
€ 1 = US\$	1,422	1,447	1,486	1,476	1,488	1,519
Laag						
€ 1 = US\$	1,361	1,409	1,444	1,434	1,457	1,450

Op 1 maart 2008 waren de koersen van de euro versus de US dollar en van de euro versus de pond sterling als volgt: € 1,00 = US\$ 1,521 en € 1,00 = £ 0,767.

Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa Unilever-groep

op 31 december 2007

Hieronder en op pagina 139 zijn die maatschappijen opgenomen die naar de mening van de raden van bestuur in belangrijke mate het bedrag beïnvloeden van de winst en de activa in de geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep. De raden van bestuur beschouwen de maatschappijen die niet zijn opgenomen als niet-significant in relatie tot Unilever als geheel.

De lijst met gegevens die wordt voorgeschreven door artikel 379 en artikel 414 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland is door NV gedeponneerd ten kantore van het handelsregister te Rotterdam.

De gegevens die worden voorgeschreven door de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk betreffende groepsmaatschappijen en andere belangrijke deelnemingen van PLC zullen bij de eerstkomende 'Annual Return' van PLC worden gevoegd.

De maatschappijen zijn, tenzij anders is aangegeven, gevestigd en hoofdzakelijk werkzaam in de landen waaronder zij zijn opgenomen.

Het samengevoegde aandeel in het vermogen dat direct of indirect door NV en PLC wordt gehouden, staat in de marge tenzij dit 100% bedraagt. Alle percentages zijn naar beneden afgerond op hele getallen.

Het procentuele belang van NV en PLC, zowel direct als indirect, wordt door middel van letters weergegeven conform de volgende tabel:

NV 100%	a
PLC 100%	b
NV 56%; PLC 44%	c
NV 84%; PLC 16%	d
NV 19%; PLC 81%	e
NV 26%; PLC 74%	f
NV 23%; PLC 77%	g

Door het opnemen van bepaalde vennootschappen in de geconsolideerde jaarrekening van Unilever zijn deze ingevolge artikel 264(b) van de Duitse handelswet vrijgesteld van het opstellen van uitgebreide jaarrekeningen en jaarverslagen volgens de vereisten voor vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid, en vrijgesteld van accountantscontrole en publicatie.

Groepsmaatschappijen

%	Eigendom
Argentinië Unilever de Argentina S.A.	d
Australië Unilever Australia Ltd.	b
België Unilever Belgium BVBA/SPRL (Unibel)	d
Brazilië Unilever Brasil Ltda.	d
Canada Unilever Canada Inc.	e
Chili Unilever Chile Home and Personal Care Ltda.	d
China Unilever Services (He Fei) Co Limited	a

Groepsmaatschappijen (vervolg)

%	Eigendom
Duitsland Maizena Grundstücksverwaltungs GmbH & Co. OHG Pfanni GmbH & Co. OHG Stavenhagen Pfanni Werke Grundstücksverwaltungs GmbH & Co. OHG UBG Vermietungs GmbH & Co. OHG Unilever Deutschland GmbH Unilever Deutschland Holding GmbH Unilever Deutschland Immobilien Leasing GmbH & Co. OHG Wizona IPR GmbH & Co. OHG	d d d d d d d d
Frankrijk 99 Unilever France	d
Griekenland Unilever Hellas A.E.B.E.	a
India 52 Hindustan Unilever Ltd.	b
Indonesië 85 P.T. Unilever Indonesia Tbk	a
Italië Unilever Italia Srl	d
Japan Unilever Japan KK	a
Mexico Unilever de México S. de R.L. de C.V.	d
Nederland Mixhold B.V. Unilever Finance International B.V. Unilever N.V. ^(a) Unilever Nederland B.V. UNUS Holding B.V.	d a d d c
Polen Unilever Polska S.A.	d
Rusland Unilever Rus	g
Spanje Unilever España S.A.	a
Thailand Unilever Thai Trading Ltd.	d
Turkije Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	b
Verenigd Koninkrijk Unilever UK Ltd. Unilever PLC ^(a) Unilever UK Holdings Ltd. Unilever UK & CN Holdings Ltd.	e b e
Verenigde Staten van Amerika Conopco, Inc. Unilever Capital Corporation Unilever United States, Inc.	c c c

(a) Zie 'Consolidatie' onder 1 op pagina 84

Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa Unilever-groep

op 31 december 2007

Groepsmaatschappijen (vervolg)

%	Eigendom
Zuid-Afrika	
74 Unilever South Africa (Pty) Limited	f
Zweden	
Unilever Sverige AB	a
Zwitserland	
Unilever Supply Chain Company AG	a
Unilever Schweiz GmbH	d

Joint ventures

%	Eigendom
Portugal	
55 Unilever Jerónimo Martins, Lda	b
Verenigde Staten van Amerika	
50 Pepsi/Lipton Partnership	c

Geassocieerde maatschappijen

%	Eigendom
Ivoorkust	
40 Palmci	b
Verenigd Koninkrijk	
40 Langholm Capital Partners L.P.	b
Verenigde Staten van Amerika	
33 JohnsonDiversey Holdings, Inc.	a

In aanvulling hierop verkrijgen wij omzet zowel uit onze eigen activiteiten als uit managementovereenkomsten vanuit de volgende locaties: Abu Dhabi, Algerije, Bahrein, Bangladesh, Bolivia, Bulgarije, Cambodja, Colombia, de Democratische Republiek Congo, Costa Rica, Cuba, Cyprus, Denemarken, de Dominicaanse Republiek, Dubai, Ecuador, El Salvador, Egypte, Estland, Filippijnen, Finland, Ghana, Guatemala, Honduras, Hongarije, Hong Kong, Ierland, Iran, Israël, Ivoorkust, Jordanië, Kameroen, Kenia, Kroatië, Letland, Libanon, Litouwen, Malawi, Maleisië, Marokko, Mozambique, Namibië, de Nederlandse Antillen, Nepal, Nicaragua, Nieuw-Zeeland, Niger, Nigeria, Noorwegen, Oeganda, Oekraïne, Oman, Oostenrijk, Pakistan, Palestina, Panama, Paraguay, Peru, Portugal, Puerto Rico, Roemenië, Saoedi-Arabië, Senegal, Servië, Singapore, Slovenië, Slowakije, Soedan, Sri Lanka, Syrië, Taiwan, Tanzania, Trinidad en Tobago, Tsjechië, Tunesië, Uruguay, Venezuela, de Verenigde Arabische Emiraten, Vietnam, Zambia, Zimbabwe en Zuid-Korea.

Enkelvoudige jaarrekening Accountantsverklaring – Unilever N.V.

Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever N.V.

Verklaring betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Wij hebben de enkelvoudige jaarrekening die deel uitmaakt van het jaarverslag 2007 van Unilever N.V. te Rotterdam voor het jaar geëindigd op 31 december 2007, bestaande uit de balans, de winst-en-verliesrekening en de hierbij behorende toelichtingen zoals opgenomen op de pagina's 141 tot en met 143 gecontroleerd. Deze enkelvoudige jaarrekening is opgesteld op basis van de in deze jaarrekening toegelichte grondslagen voor financiële verslaggeving.

Wij hebben een afzonderlijke accountantsverklaring afgegeven bij de geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep voor het jaar geëindigd op 31 december 2007.

Verantwoordelijkheid van de raden van bestuur

De raden van bestuur van de vennootschap zijn verantwoordelijk voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met in het Verenigd Koninkrijk algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het verslag van de raden van bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de enkelvoudige jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de enkelvoudige jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de enkelvoudige jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de enkelvoudige jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de enkelvoudige jaarrekening van vermogen en resultaat relevante internebeheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het internebeheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de raden van bestuur van de vennootschap hebben gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de enkelvoudige jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Unilever N.V. op 31 december 2007 en van het resultaat over 2007 in overeenstemming met in het Verenigd Koninkrijk algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het verslag van de raden van bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de enkelvoudige jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, Nederland, 10 maart 2008
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Prof dr J A van Manen RA

Enkelvoudige jaarrekening Unilever N.V.

Balans op 31 december

(na verwerking voorstel winstbestemming)

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Vaste activa		
Financiële vaste activa	24 423	26 405
Vlottende activa		
Vorderingen	3 215	6 007
Liquide middelen	2	7
Totaal vlottende activa	3 217	6 014
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(17 163)	(20 646)
Vlottende activa/(verplichtingen) na aftrek van kortlopende schulden	(13 946)	(14 632)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	10 477	11 773
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	2 420	2 451
Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke verplichtingen)	40	336
Nettopensioenverplichtingen voor regelingen niet ondergebracht bij externe fondsen	134	148
Eigen vermogen	7 883	8 838
Opgevraagd aandelenkapitaal	275	275
Agioreserve	20	20
Wettelijke reserves	16	16
Overige reserves	(2 437)	(1 228)
In het bedrijf behouden winst	10 009	9 755
Totaal geïnvesteerd vermogen	10 477	11 773

Winst-en-verliesrekening over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Inkomsten uit financiële vaste activa na belastingen	1 508	1 916
Overige baten en lasten	(102)	(69)
Winst over het jaar	1 406	1 847

De gegevens zoals voorgeschreven in artikel 392 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland zijn opgenomen op de pagina's 140 en 144. De pagina's 142 en 143 zijn onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V.

De enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V. is verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep. In overeenstemming met artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, laat de winst-en-verliesrekening alleen de inkomsten uit financiële vaste activa na belastingen en overige baten en lasten zien. Aangezien Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland geen vereiste heeft ten aanzien van een kasstroomoverzicht, is in de enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V. geen kasstroomoverzicht opgenomen.

De raad van bestuur

10 maart 2008

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening Unilever N.V.

Toegepaste grondslagen

Grondslagen voor rapportering

De enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V. voldoet in alle materiële opzichten aan de Nederlandse wet. Zoals toegestaan door artikel 362 lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland is de enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V. eveneens opgesteld met inachtneming van algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk (UK GAAP). Als deze standaarden strijdig zijn met de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, prevaleren de laatste.

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen aangepast voor de herwaardering van financiële activa geclassificeerd als 'voor verkoop beschikbaar', 'tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening' en 'afgeleide financiële instrumenten'. De waarderingsgrondslagen zijn hieronder uiteengezet en zijn consistent toegepast.

Waarderingsgrondslagen

De belangrijkste waarderingsgrondslagen zijn als volgt:

Financiële vaste activa

Aandelen in groepsmaatschappijen zijn opgenomen tegen de kostprijs, verminderd met afboekingen die een duurzame waardevermindering weerspiegelen. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het moment dat ze zich voordoen. In overeenstemming met artikel 385 lid 5 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland worden NV-aandelen gehouden door dochtermaatschappijen van Unilever N.V. in mindering gebracht op de boekwaarde van die dochtermaatschappijen. Dit wijkt af van UK GAAP. Op basis van deze voorschriften dienen deze aandelen op de balans te worden opgenomen als financiële vaste activa.

Financiële instrumenten en afgeleide financiële instrumenten

De in de enkelvoudige jaarrekening toegepaste waarderingsgrondslagen op basis van UK GAAP zijn FRS 25 'Financial Instruments: Presentation', FRS 26 'Financial Instruments: Measurement' en FRS 29 'Financial Instruments: Disclosures'. Deze zijn gelijk aan de toegepaste grondslagen op basis van International Financial Reporting Standards (IFRS), namelijk IAS 32 'Financiële instrumenten: Presentatie', IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering' en IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures'. De waarderingsgrondslagen worden uiteengezet onder 1 'Financiële instrumenten' bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 85 en 86. NV maakt gebruik van de vrijstelling op basis waarvan geen volledige toelichting vereist is voor financiële instrumenten omdat deze op basis van IFRS 7 wordt gegeven onder 17 bij de geconsolideerde jaarrekening op de pagina's 111 tot en met 114.

Latente belastingen

Er wordt een volledige voorziening opgenomen voor latente belastingen voor alle belangrijke tijdelijke verschillen die ontstaan omdat posten voor belastingdoeleinden aan een andere periode worden toegerekend dan de periode waarin ze zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap. De voorziening wordt opgenomen tegen de aan het einde van het boekjaar geldende belastingpercentages, of tegen toekomstige percentages als die reeds bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden niet contant gemaakt.

Gehouden eigen aandelen

Eigen aandelen die gehouden worden door de vennootschap worden verwerkt in overeenstemming met de Nederlandse wet en UK GAAP FRS 25 'Financial Instruments: Presentation'. Alle verschillen tussen de aankoopprijs van de aandelen gehouden ter dekking van toegekende aandelenopties en de ontvangen betalingen voor de aandelen worden bij uitoefening of verlopen van de opties in de reserves verwerkt.

Pensioenaanspraken

Unilever N.V. verwerkt pensioenen en soortgelijke regelingen in overeenstemming met UK Financial Reporting Standard (FRS) 17 'Retirement Benefits'. De operationele en financieringskosten van toegezegd-pensioenregelingen worden apart opgenomen in de winst-en-verliesrekening; kosten van pensioenopbouw worden systematisch gespreid over de periode van het dienstverband van de betrokken personen en financieringskosten worden opgenomen in de periodes waarin ze zich voordoen. Verschillen tussen aannames en werkelijkheid alsmede wijzigingen in actuariële aannames worden meteen opgenomen in het overzicht van alle verwerkte resultaten. Eenmalige kosten zoals backservice, afkoop en kortingen worden meteen opgenomen in de winst-en-verliesrekening. De verplichtingen en, indien van toepassing, de activa van de toegezegd-pensioenregelingen worden tegen reële waarde opgenomen in de balans van de vennootschap. De contributies die de vennootschap betaalt voor de uitvoering van de toegezegde-bijdrageregelingen komen ten laste van de winst-en-verliesrekening. De activa van dergelijke regelingen zijn niet opgenomen in de balans van de vennootschap.

Dividenden

In overeenstemming met Financial Reporting Standard 21 'Events after the Balance Sheet Date' (FRS 21) voldoen voorgestelde dividenden niet aan de definitie van een verplichting tot het moment dat deze zijn goedgekeurd door de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. Daarom wordt er geen verplichting opgenomen voor voorgestelde dividenden die pas na balansdatum worden goedgekeurd. Dit is van toepassing voor zowel externe dividenden als voor intra-groep dividenden betaald aan de moedermaatschappij.

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening Unilever N.V.

Financiële vaste activa

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Aandelen in groepsmaatschappijen	24 428	26 241
Aandelen PLC gehouden in verband met aandelenopties	184	375
Min: Aandelen NV gehouden door groepsmaatschappijen	(189)	(211)
	24 423	26 405
Mutaties gedurende het jaar:		
1 januari	26 405	11 276
Aandelen PLC gehouden in verband met aandelenopties	(191)	(57)
Aandelen NV gehouden door groepsmaatschappijen	22	27
Toename ^(a)	4 966	15 342
Afname	(6 779)	(183)
31 december	24 423	26 405

(a) Unilever heeft besloten om in 2006 haar financieringsactiviteiten voor de Groep onder te brengen in een afzonderlijke financieringsmaatschappij, Unilever Finance International B.V., een 100%-dochtermaatschappij van NV gevestigd in Nederland. De overdracht heeft plaatsgevonden door middel van een inbreng in natura op uitgegeven aandelen.

Vorderingen

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Leningen aan groepsmaatschappijen	2 262	3 269
Overige vorderingen op groepsmaatschappijen	847	2 288
Bedragen verschuldigd door bedrijven waarin de onderneming een deelneming heeft	–	43
Belastingen	38	–
Vooruitbetalingen en overlopende activa	12	335
Overige	56	72
	3 215	6 007
Waarvan meer dan één jaar	2 250	2 312

Liquide middelen

Op 31 december 2007 zijn er geen liquide middelen die niet direct opdraagbaar zijn (2006: nihil).

Schulden

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Ten hoogste één jaar:		
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	15 743	17 244
Leningen van groepsmaatschappijen	1 258	1 248
Obligatieleningen en andere leningen	–	1 503
Belastingen en sociale lasten	16	48
Overlopende verplichtingen	58	400
Overige	88	203
	17 163	20 646
Meer dan één jaar:		
Obligatieleningen en andere leningen	2 244	746
Leningen van groepsmaatschappijen	–	1 521
Overlopende verplichtingen	52	60
Preferente aandelen ^(a)	124	124
	2 420	2 451

(a) Informatie over de euro-conversie van de preferente aandelen wordt gegeven onder 16 op de geconsolideerde jaarrekening op pagina 107.

Er zijn crediteuren met een looptijd van meer dan vijf jaar voor een bedrag van € 870 miljoen (2006: € 1 630 miljoen) (artikel 375 lid 2 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland).

Gewoon aandelenkapitaal

Een dochtermaatschappij van NV en een dochtermaatschappij van PLC houden elk de helft van de gewone aandelen genummerd 1 tot en met 2 400. Daarnaast houden NV en andere groepsmaatschappijen 122 296 247 (2006: 72 484 322) gewone aandelen van nominaal € 0,16. Meer informatie alsmede informatie over de euro-conversie en aandelensplitsing van de gewone aandelen wordt gegeven onder 22 bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 122.

Agioreserve

Het in de balans opgenomen agio is niet beschikbaar voor het uitgeven van bonusaandelen of het terugbetalen van kapitaal zonder dat er dividendbelasting moet worden ingehouden. Dit ondanks de veranderingen in de Nederlandse belastingwetgeving, als gevolg waarvan met ingang van 2001 dividenden niet meer belast zijn wanneer ze zijn ontvangen door individuele aandeelhouders die Nederlands ingezetene zijn.

Overige reserves

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
1 januari	(1 228)	(1 321)
Mutatie ingekochte eigen aandelen	(1 209)	93
31 december	(2 437)	(1 228)

In het bedrijf behouden winst

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
1 januari	9 755	9 463
Winst over het jaar	1 406	1 847
Slotdividend 2005	–	(729)
Interim-dividend 2006	–	(382)
Eenmalig dividend 2006	–	(432)
Slotdividend 2006	(775)	–
Interim-dividend 2007	(404)	–
Belastingenschuld	3	–
Reële waardeveranderingen kasstroomafdekkingen	–	(4)
Gerealiseerde winst/(verlies) op ingekochte eigen aandelen/certificaten voor personeelsopties	15	(6)
Wijzigingen in de actuele waarde van de pensioenverplichting na belastingen	9	(2)
31 december	10 009	9 755

Het bedrag van de in het bedrijf behouden winst in de enkelvoudige jaarrekening en de toelichting daarop wijkt af van het bedrag onder 24 bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 124, hoofdzakelijk door bepaalde intercompany-transacties die in de geconsolideerde jaarrekening worden geëlimineerd.

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Verschil op 1 januari	1 351	742
Mutatie in het eigen vermogen van geconsolideerde deelnemingen	(3 305)	(1 667)
Mutatie in de geconsolideerde intercompany- resultaten	1 560	2 276
Verschil op 31 december	(394)	1 351

Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke verplichtingen)

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Voorziening met betrekking tot preferente aandelen	3	300
Latente belastingen en overige voorzieningen	37	36
	40	336
Waarvan ten hoogste één jaar	40	332

Overige gegevens Unilever N.V.

Voorwaardelijke verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen zullen naar verwachting niet leiden tot een materieel verlies en omvatten de garanties gegeven aan andere groepsmaatschappijen. De geschatte totale waarde van deze verplichtingen bedroeg op 31 december 2007 circa € 5 204 miljoen (2006: € 4 635 miljoen) waarvan € 3 706 miljoen (2006: € 3 203 miljoen) mede door PLC was gegarandeerd. De reële waarde van deze garanties was zowel in 2006 als 2007 niet significant. De garanties gegeven aan andere groepsmaatschappijen waren niet materieel.

NV heeft hoofdelijke aansprakelijkheidsstellingen, zoals bedoeld in artikel 403 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, afgegeven voor nagenoeg alle Nederlandse groepsmaatschappijen. Deze zijn gedeponneerd bij het kantoor van het handelsregister in de regio waar de betreffende groepsmaatschappij feitelijk is gevestigd.

Weergave van de statutaire winstbestemming

(samenvatting van artikel 38 van de statuten)

De winst over het jaar is in de eerste plaats bestemd voor de vorming van reserves die zijn vereist op grond van de wet of de egalisatie-overeenkomst, in de tweede plaats voor de aanzuivering van eventuele verliezen uit vorige jaren en in de derde plaats voor de vorming van de door de raad van bestuur nodig geachte reserves. Vervolgens worden de dividenden betaald die aan de houders van de cumulatief-preferente aandelen toekomen, met inbegrip van eventuele achterstallige dividenden. Als de winst daarvoor niet toereikend is, zal het beschikbare bedrag tussen hen worden verdeeld naar verhouding van de dividendpercentages van hun aandelen. De winst die daarna overblijft zal aan hen uitgekeerd worden naar verhouding van de dividendpercentages van hun aandelen. De algemene vergadering kan alleen besluiten een uitkering uit de reserve te doen op voorstel van de raad van bestuur en met inachtneming van hetgeen daarvoor in de wet en in de egalisatie-overeenkomst is bepaald.

Voorgestelde winstbestemming

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Winst over het jaar (beschikbaar voor uitkering)	1 406	1 847
Betaald interim-dividend	(404)	(382)
Eenmalig dividend 2006	–	(432)
Naar in het bedrijf te behouden winst	1 002	1 033

Gebeurtenissen na balansdatum

De bestuurders stellen een slotdividend voor van € 0,50 per aandeel (totaal € 796 miljoen) ten laste van de in het bedrijf behouden winst voor het jaar geëindigd op 31 december 2007. Het dividend zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders op 15 mei 2008. In overeenstemming met FRS 21 is dit dividend niet in deze jaarrekening verwerkt en zal in 2008 in het eigen vermogen worden verwerkt als bestemming van de in het bedrijf behouden winst. In 2007 is een slotdividend per aandeel van € 0,47 (totaal € 775 miljoen) betaald in verband met gedeclareerd dividend met betrekking tot het jaar geëindigd op 31 december 2006.

Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten

Zie onder 22 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening op pagina 122.

Accountants

Tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders op 15 mei 2008 zal worden voorgesteld PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te herbenoemen als accountant van NV. De huidige benoeming eindigt na afloop van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders.

Corporate Centre

Unilever N.V.
Weena 455
Postbus 760
3000 DK Rotterdam

S H M A Dumoulin

Group Secretary van Unilever N.V.
10 maart 2008

Enkelvoudige jaarrekening Accountantsverklaring – Unilever PLC

Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever PLC bij de enkelvoudige jaarrekening

Wij hebben de enkelvoudige jaarrekening van Unilever PLC voor het jaar geëindigd op 31 december 2007 bestaande uit de balans en de daarbij behorende toelichtingen gecontroleerd. Deze enkelvoudige jaarrekening is opgesteld op basis van de in deze enkelvoudige jaarrekening toegelichte grondslagen voor financiële verslaggeving. Tevens hebben wij het deel van het verslag van de Remuneratiecommissie waarvan is aangegeven dat dit is gecontroleerd, gecontroleerd.

Wij hebben een afzonderlijke accountantsverklaring afgegeven bij de geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep voor het jaar geëindigd op 31 december 2007.

Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

De verantwoordelijkheden van de raden van bestuur voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening in overeenstemming met de van toepassing zijnde wetgeving in het Verenigd Koninkrijk en de verslaggevingsstandaarden in het Verenigd Koninkrijk (in het Verenigd Koninkrijk algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving) zijn beschreven in de verantwoordelijkheden van bestuurders op pagina 76 en 77. Tevens zijn de raden van bestuur verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaarverslag, met inbegrip van het verslag van de Remuneratiecommissie.

Onze verantwoordelijkheid is het controleren van de enkelvoudige jaarrekening en het te controleren deel van het verslag van de Remuneratiecommissie in overeenstemming met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving in het Verenigd Koninkrijk en de International Standards on Auditing (UK and Ireland). Deze verklaring, met inbegrip van het oordeel, is uitsluitend opgesteld ten behoeve van de aandeelhouders van Unilever PLC, zijnde een rechtspersoon in overeenstemming met Sectie 235 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk, en voor geen enkel ander doel. Met het verstrekken van onze verklaring aanvaarden wij geen aansprakelijkheid, voor enig ander doel of jegens derden aan wie deze verklaring wordt getoond of die deze in handen krijgt, zonder onze voorafgaande expliciete en schriftelijke toestemming.

Wij rapporteren aan u ons oordeel omtrent de getrouwheid van de enkelvoudige jaarrekening en of de enkelvoudige jaarrekening en het te controleren deel van het verslag van de Remuneratiecommissie in overeenstemming zijn met de bepalingen van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk. Wij rapporteren tevens aan u ons oordeel omtrent de verenigbaarheid van de informatie gegeven in het verslag van de raden van bestuur met de enkelvoudige jaarrekening.

Aanvullend rapporteren wij aan u, indien naar ons oordeel, geen deugdelijke administratie is gevoerd, wij niet alle informatie en toelichtingen hebben ontvangen die nodig zijn voor onze controle of indien de wettelijk vereiste toelichtingen met betrekking tot de remuneratie van de leden van de raden van bestuur en overige transacties met de onderneming ontbreken.

Wij nemen kennis van de overige informatie in het Jaarverslag en beoordelen of deze consistent is met de enkelvoudige jaarrekening. De overige informatie omvat alleen het verslag van de raden van bestuur, en de informatie voor aandeelhouders. Wij beoordelen de gevolgen voor onze accountantsverklaring indien duidelijk sprake blijkt te zijn van onjuistheden of materiële inconsistenties met de enkelvoudige jaarrekening. Onze verantwoordelijkheid strekt zich niet uit tot enige overige informatie.

Grondslag voor de accountantsverklaring

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de International Standards on Auditing (UK and Ireland) uitgevaardigd door de Auditing Practices Board in het Verenigd Koninkrijk. Een accountantscontrole omvat onderzoek, op basis van deelwaarnemingen, van informatie die van belang is voor de bedragen en de toelichtingen in de enkelvoudige jaarrekening en het te controleren deel van het verslag van de Remuneratiecommissie. Daartoe behoort ook een beoordeling van de belangrijke ramingen en inschattingen die de raden van bestuur hebben gemaakt bij het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening en een beoordeling of de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving deugdelijk zijn voor de vennootschap, consistent zijn toegepast en adequaat zijn gepresenteerd.

Wij hebben onze controle gepland en uitgevoerd met het doel alle informatie en uitleg te verkrijgen die wij nodig achten om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de enkelvoudige jaarrekening en het te controleren deel van het verslag van de Remuneratiecommissie geen onjuistheden van materieel belang bevatten, veroorzaakt door fraude, andere onregelmatigheden of fouten. Bij het vormen van ons oordeel hebben wij ook in aanmerking genomen of de presentatie van informatie in de enkelvoudige jaarrekening en in het te controleren deel van het verslag van de Remuneratiecommissie over het geheel genomen toereikend is.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat:

- de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Unilever PLC op 31 december 2007, in overeenstemming met in het Verenigd Koninkrijk algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving;
- de enkelvoudige jaarrekening en het te controleren deel van het verslag van de Remuneratiecommissie is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk; en
- de informatie gegeven in het verslag van de raden van bestuur verenigbaar is met de enkelvoudige jaarrekening.

10 maart 2008

PricewaterhouseCoopers LLP
Chartered Accountants and Registered Auditors
Londen, Verenigd Koninkrijk

Enkelvoudige jaarrekening Unilever PLC

Balans op 31 december

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	20	23
Financiële vaste activa	2 294	2 237
Vlottende activa		
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	1 565	134
Vorderingen (meer dan één jaar)	3	45
Totaal vlottende activa	1 568	179
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(2 286)	(1 091)
Vlottende activa/(verplichtingen) na aftrek van kortlopende schulden	(718)	(912)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	1 596	1 348
Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke verplichtingen)	10	7
Eigen vermogen	1 586	1 341
Opgevraagd aandelenkapitaal	41	41
Agioreserve	94	94
Reserve als gevolg van vermindering aandelenkapitaal	11	11
Overige reserves	(281)	(353)
In het bedrijf behouden winst	1 721	1 548
Totaal geïnvesteerd vermogen	1 596	1 348

Zoals is toegestaan volgens sectie 230 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk, is de winst-en-verliesrekening van PLC hier niet opgenomen. In overeenstemming met Financial Reporting Standard 1 (herzien in 1996) 'Cash Flow Statements' (FRS 1) is geen kasstroomoverzicht opgenomen, aangezien de kasstromen zijn opgenomen in het geconsolideerde kasstroomoverzicht van de Unilever-groep.

Namens de raad van bestuur

M Treschow Voorzitter

P Cescau Group Chief Executive

10 maart 2008

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening Unilever PLC

Toegepaste grondslagen

Grondslagen voor rapportering

De enkelvoudige jaarrekening van Unilever PLC is opgesteld in overeenstemming met algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk (UK GAAP) en de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk.

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen aangepast voor de herwaardering van financiële activa geclassificeerd als 'voor verkoop beschikbaar', 'tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening' en 'afgeleide financiële instrumenten' in overeenstemming met de hieronder beschreven waarderingsgrondslagen die consistent zijn toegepast.

Waarderingsgrondslagen

De belangrijkste waarderingsgrondslagen zijn als volgt:

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa bestaan uit handelsmerken verworven na 1 januari 1998, en worden afgeschreven ten laste van de winst-en-verliesrekening over hun verwachte economische levensduur. Daarbij hanteren we een maximum van 20 jaar. Zij worden beoordeeld op duurzame waardevermindering in overeenstemming met Financial Reporting Standard 11 'Impairment of Fixed Assets and Goodwill' (FRS 11) in het Verenigd Koninkrijk. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op het moment dat ze zich voordoen.

Financiële vaste activa

Aandelen in groepsmaatschappijen zijn opgenomen tegen de kostprijs, verminderd met afboekingen die een duurzame waardevermindering weerspiegelen. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het moment dat ze zich voordoen.

Financiële instrumenten en afgeleide financiële instrumenten

De in de enkelvoudige jaarrekening toegepaste waarderingsgrondslagen op basis van UK GAAP zijn FRS 25 'Financial Instruments: Presentation', FRS 26 'Financial Instruments: Measurement' en FRS 29 'Financial Instruments: Disclosures'. Deze zijn gelijk aan de toegepaste grondslagen op basis van International Financial Reporting Standards (IFRS), namelijk IAS 32 'Financiële instrumenten: Presentatie', IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering' en IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures'. De waarderingsgrondslagen worden uiteengezet onder 1 'Financiële instrumenten' bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 85 en 86. PLC maakt gebruik van de vrijstelling op basis waarvan geen volledige toelichting vereist is voor financiële instrumenten omdat deze op basis van IFRS 7 wordt gegeven onder 17 bij de geconsolideerde jaarrekening op de pagina's 110 tot en met 114.

Latente belastingen

Er wordt een volledige voorziening opgenomen voor latente belastingen voor alle belangrijke tijdelijke verschillen die ontstaan omdat posten voor belastingdoeleinden aan een andere periode worden toegerekend dan de periode waarin ze zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap. De voorziening wordt opgenomen tegen de aan het einde van het boekjaar geldende belastingpercentages, of tegen toekomstige percentages als die reeds bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden niet contant gemaakt.

Aandelen gehouden ter dekking van optierechten

Aandelen die gehouden worden ter dekking van optierechten worden verwerkt in overeenstemming met UK GAAP FRS 25 'Financial Instruments: Presentation' en Urgent Issues Task Force abstract 38 'Accounting for ESOP Trusts' (UITF 38) in het Verenigd Koninkrijk. Alle verschillen tussen de aankoopprijs van de aandelen gehouden ter dekking van toegekende opties en de ontvangen betalingen voor aandelen worden bij uitoefening of verlopen van de opties in de overige reserves verwerkt.

Dividenden

In overeenstemming met Financial Reporting Standard 21 'Events after the Balance Sheet Date' (FRS 21) voldoen voorgestelde dividenden niet aan de definitie van een verplichting tot het moment dat deze zijn goedgekeurd door de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. Daarom wordt er geen verplichting opgenomen voor voorgestelde dividenden die pas na balansdatum worden goed-gekeurd. Dit is van toepassing voor zowel externe dividenden als voor intragroep dividenden betaald aan de moedermaatschappij.

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening Unilever PLC

Financiële vaste activa

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
Aandelen in groepsmaatschappijen ^(a)	2 294	2 237

(a) De enige mutatie in het jaar betrof een additionele investering in een groepsmaatschappij.

Vorderingen

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
Ten hoogste één jaar:		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1 562	80
Vorderingen op deelnemingen	1	28
Overige	2	26
	1 565	134

Meer dan één jaar:

Vorderingen op groepsmaatschappijen	3	44
Overige	–	1
	3	45

Schulden

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
Ten hoogste één jaar:		
Schulden aan groepsmaatschappijen	2 162	914
Belastingen en sociale lasten	123	151
Overige	1	26
	2 286	1 091

Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke verplichtingen)

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
Latente belastingen	10	7

Gewoon aandelenkapitaal

Informatie over de consolidatie van gewone aandelen wordt gegeven onder 22 op de geconsolideerde jaarrekening op pagina 122.

Overige reserves

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
1 januari	(353)	(385)
Mutatie ingekochte eigen aandelen	72	32
31 december	(281)	(353)

In het bedrijf behouden winst

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
1 januari	1 548	1 466
Winst over het jaar	803	893
Slotdividend 2005 op gewoon en 'deferred' kapitaal	–	(385)
Interim-dividend 2006 op gewoon en 'deferred' kapitaal	–	(200)
Eenmalig dividend 2006	–	(226)
Slotdividend 2006 op gewoon en 'deferred' kapitaal	(412)	–
Interim-dividend 2007 op gewoon en 'deferred' kapitaal	(218)	–
31 december	1 721	1 548

Voorwaardelijke verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen omvatten de garanties gegeven aan andere groepsmaatschappijen en zullen naar verwachting niet leiden tot een materieel verlies. De geschatte totale waarde van deze verplichtingen bedroeg op 31 december 2007 circa £ 4 372 miljoen (2006: £ 3 656 miljoen) waarvan £ 2 720 miljoen (2006: £ 2 150 miljoen) mede door NV was gegarandeerd. De reële waarde van deze garanties was zowel in 2006 als 2007 niet significant. De garanties gegeven aan andere groepsmaatschappijen waren niet materieel.

Honorarium accountants

De enkelvoudige jaarrekening van Unilever PLC dient te voldoen aan de Companies (Disclosure of Auditor Remuneration) Regulations 2005. Het honorarium van de accountants met betrekking tot Unilever PLC is opgenomen onder 32 op pagina 134.

Winstbestemming

	£ miljoen 2007	£ miljoen 2006
Winst over het jaar (beschikbaar voor uitkering)	803	893
Betaald interim-dividend	(218)	(200)
Eenmalig dividend 2006	–	(226)
Naar in het bedrijf te behouden winst	585	467

Gebeurtenis na balansdatum

De bestuurders stellen een slotdividend voor van 34,11p per aandeel (totaal £ 430 miljoen) voor het jaar geëindigd op 31 december 2007, te voldoen uit de in het bedrijf behouden winst. Het dividend zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders op 14 mei 2008. In overeenstemming met FRS 21 is dit dividend niet in deze jaarrekening verwerkt en zal in 2008 in het eigen vermogen worden verwerkt als bestemming van de in het bedrijf behouden winst. In 2007 is een dividend per aandeel van 32,04p (totaal £ 412 miljoen) betaald in verband met gedeclareerd dividend met betrekking tot het jaar geëindigd op 31 december 2006.

Overige gegevens Unilever PLC

Betrokkenheid van werknemers en communicatie

De groepsmaatschappijen van Unilever in het Verenigd Koninkrijk hanteren formele procedures om werknemers en hun vertegenwoordigers te informeren, te raadplegen en te betrekken bij de onderneming. Een groot deel van de fabrieken in het Verenigd Koninkrijk zijn gecertificeerd onder de 'Investors in People'-standaard. Daarnaast hanteren de bedrijven ook instrumenten als Total Productive Maintenance die zwaar steunen op de betrokkenheid, bijdrage en loyaliteit van de werknemers.

Sinds een aantal jaren bestaat er een Europese Ondernemingsraad, waarin werknemersvertegenwoordigers en afgevaardigden van managers uit Europese landen zitting hebben. De Europese Ondernemingsraad biedt een platform voor de bespreking van onderwerpen die zich uitstrekken over de nationale grenzen heen.

De directieverslagen van de groepsmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk bevatten meer informatie over de manier waarop het overleg met hun werknemers in 2007 heeft plaatsgevonden.

Gelijke kansen en diversiteit

De directies van alle werkmaatschappijen en bedrijfsonderdelen in het Verenigd Koninkrijk streven naar meer diversiteit. Elke Unilever-onderneming in het Verenigd Koninkrijk heeft een beleid dat is gericht op gelijke kansen en streeft dit actief na voor alle werknemers.

Ons beleid voor gelijke kansen is onder meer ontwikkeld om te waarborgen dat mensen met een beperking en andere ondervetegenwoordigde groepen dezelfde opleidingen, ontwikkelingsmogelijkheden en vooruitzichten wordt geboden als andere werknemers.

De onderneming voert hiertoe regelmatig onderzoeken uit onder haar werknemers en heeft tevens een onderzoek uitgevoerd naar gelijke beloning. De onderneming blijft zoeken naar mogelijkheden waarmee diversiteit in selectie en aanname kan worden verbeterd.

De onderneming gaat verder met het uitzetten van beleid om diversiteit in het bedrijf te stimuleren. We hebben beleid ten aanzien van thuiswerken, flexibel werken, zwangerschaps- en ouderschapsverlof, kinderopvang en langdurig onbetaald verlof. Dit beleid draagt bij aan het bereiken van onze doelstelling.

Bijdragen voor charitatieve en andere doelen

Unilever rangschikt de kosten van haar activiteiten voor de gemeenschap in overeenstemming met het 'London Benchmarking Group Model'. Dit model beveelt de scheiding tussen liefdadige schenkingen, investeringen in de gemeenschap, commerciële activiteiten in de gemeenschap en beheerskosten met betrekking tot het activiteitenprogramma aan.

Gedurende 2007 hebben groepsmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk in totaal £ 6,6 miljoen aan de gemeenschap bijgedragen, uitgesplitst als volgt:

- Liefdadige schenkingen: £ 1 miljoen.
- Investerings in de gemeenschap: £ 1,24 miljoen.
- Commerciële activiteiten in de gemeenschap: £ 4,1 miljoen.
- Beheerskosten: £ 0,25 miljoen.

Er werden geen donaties of bijdragen verstrekt of uitgaven gedaan voor politieke doeleinden.

Betalingsbeleid leveranciers

De werkmaatschappijen zijn zelf verantwoordelijk voor de voorwaarden waaronder zij zakelijke overeenkomsten afsluiten met hun leveranciers. De directieverslagen van werkmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk geven informatie over hun betalingsbeleid aan leveranciers, zoals vereist volgens de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk. Als houdstermaatschappij doet PLC zelf in dit verband geen betalingen van betekenis.

Accountants en het beschikbaarstellen van informatie aan de accountants

Tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders op 14 mei 2008 zal worden voorgesteld PricewaterhouseCoopers LLP te herbenoemen als accountants van PLC. De huidige benoeming eindigt na afloop van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders.

Elke bestuurder heeft naar beste weten en overtuiging, na inlichtingen te hebben ingewonnen bij andere functionarissen van de Unilever-groep, alle informatie verschaft die relevant is voor de accountants om de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van PLC te kunnen controleren. Elke bestuurder heeft alle redelijke stappen ondernomen om zich op de hoogte te stellen van alle relevante informatie en zich ervan te vergewissen dat ook de accountants op de hoogte zijn van deze informatie.

Bevoegdheid tot het inkopen van eigen aandelen

In de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van PLC op 16 mei 2007 is de bevoegdheid gegeven om, overeenkomstig artikel 64 van de statuten van PLC, in de markt gewone PLC-aandelen te kopen van 31/9p elk, tot een maximum van 290 miljoen aandelen. Deze bevoegdheid eindigt op het moment van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders op 14 mei 2008, wanneer wordt voorgesteld om deze bevoegdheid te vernieuwen.

Er zijn aandelen ingekocht door een trust en groepsmaatschappijen voor de dekking van aandelenopties die zijn verstrekt in het kader van PLC-personeelsoptieregelingen. Details daarover zijn te vinden in het verslag van de Remuneratiecommissie op pagina 66 en onder 29 bij de geconsolideerde jaarrekening op de pagina's 130 tot en met 132.

Directieverslag van PLC

In het kader van sectie 234 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk bestaat het directieverslag van Unilever PLC voor het jaar geëindigd 31 december 2007 uit deze pagina, en uit de informatie in het verslag van de raden van bestuur op de pagina's 2 tot en met 73, die ook de positie beschrijft die de onderneming inneemt inzake milieu en de algemene verantwoordelijkheid van de onderneming, het verslag van de Remuneratiecommissie met betrekking tot bestuurders en hun belangen in aandelen van of schulden aan de Groep op pagina 66 en 68, dividenden op pagina 98, en belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa op de pagina's 138 en 139, belangrijke aandeelhouders van PLC, zoals weergegeven op pagina 150, en financiële instrumenten en beheersing van treasuryrisico's op pagina 110 en 111. De informatie die openbaar gemaakt moet worden op basis van artikel 992 van de Companies Act 2006 in het Verenigd Koninkrijk wordt elders in dit Jaarverslag toegelicht.

Business review

Krachtens de Companies Act 2006 in het Verenigd Koninkrijk dient Unilever PLC in dit verslag een getrouw beeld te geven van de bedrijfsvoering van de Groep gedurende het boekjaar geëindigd op 31 december 2007, waaronder begrepen een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee de Groep werd geconfronteerd en een analyse van de positie van de bedrijfsactiviteiten van de Groep aan het einde van het financiële jaar, bekend als een 'Business review'.

Overige gegevens Unilever PLC

De informatie die verschaft moet worden om te voldoen aan de huidige Business review-eisen is te vinden op de volgende pagina's van dit Jaarverslag:

- voor een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee de Groep werd geconfronteerd zie pagina's 14 tot en met 16;
- voor de ontwikkeling en resultaten van de bedrijfsactiviteiten van de Groep gedurende het jaar zie pagina's 17 tot en met 35;
- voor de positie van de bedrijfsactiviteiten van de Groep aan het einde van het jaar zie pagina's 27, 28 en 82;
- voor belangrijke prestatie maatstaven zie pagina 6;
- voor andere belangrijke prestatie maatstaven zie pagina's 6 en 7;
- voor belangrijke trends en factoren die naar verwachting van invloed zijn op de toekomstige ontwikkeling, resultaten en positie van de Groep zie pagina's 14, 15 en 16;
- voor milieukwesties en -beleid, waaronder de invloed van de bedrijfsactiviteiten van de Groep op het milieu, zie pagina 13; en
- voor personeelszaken en -beleid zie pagina's 9, 10 en 149.

In overeenstemming met sectie 463 van de Companies Act 2006 in het Verenigd Koninkrijk inzake de verantwoordelijkheid van de raden van bestuur voor het verslag van de raden van bestuur en het verslag van de Remuneratiecommissie, welke verantwoordelijkheid onderworpen is aan het Engelse recht, geldt deze verantwoordelijkheid alleen ten opzichte van PLC (voor zover beoogd in sectie 463) en niet ten opzichte van enige andere persoon.

Corporate Centre

Unilever PLC
Unilever House
100 Victoria Embankment
Londen EC4Y 0DY
Verenigd Koninkrijk

Statutaire zetel Unilever PLC

Port Sunlight
Wirral
Merseyside CH62 4ZD
Verenigd Koninkrijk

Registratiekantoor Unilever PLC

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

Namens de raad van bestuur

S H M A Dumoulin

Group Secretary van Unilever PLC

10 maart 2008



Analyse van aandeelhouders

Belangrijke aandeelhouders van NV

Voor zover ons bekend zijn de enige aandeelhouders met een belang van meer dan 5% in het kapitaal van NV, zoals bedoeld in de Wet op het financieel toezicht (Wft) in Nederland (afgezien van Stichting Administratiekantoor Unilever N.V., zie pagina 46 en eigen aandelen gehouden door NV, zie pagina 45), ING Groep N.V. ('ING'), Fortis Utrecht N.V. ('Fortis') en AEGON N.V. ('AEGON'). Wij zijn geïnformeerd over het overdragen door ING van een deel van de aandelen in NV aan Fortis in juli 2007, dit wordt weergegeven in de hieronder verstrekte informatie.

De stemrechten van deze aandeelhouders zijn dezelfde als die voor andere houders van aandelen in de aangegeven soort. Alle aandeelhouders hebben ieder de Autoriteit Financiële Markten (AFM) geïnformeerd over hun aandelenbelangen. Per 2 juli 2007 hielden ING en Fortis een indirect belang in het geplaatst aandelenkapitaal van NV van respectievelijk 16,94% en 5,10%. Per 1 november 2006 hield AEGON een indirect belang van 5,57%. Hieronder wordt gedetailleerde informatie gegeven over de belangen in het aandelenkapitaal van NV. Deze informatie is door ING, Fortis en AEGON verstrekt aan de Groep in het tweede halfjaar van 2007. Alle belangen worden voornamelijk gehouden in cumulatief-preferente aandelen.

ING

- 31 171 093 (1,82%) gewone aandelen (€ 4 987 375)
- 20 665 (71,26%) 7%-cumulatief-preferente aandelen (€ 8 856 399)
- 74 088 (46,0%) 6%-cumulatief-preferente aandelen (€ 31 751 894)
- 504 440 (67,26%) 4%-cumulatief-preferente aandelen (€ 21 620 298)

Fortis

- 4 453 850 (0,26%) gewone aandelen (€ 712 616)
- 46 000 (28,56%) 6%-cumulatief-preferente aandelen (€ 19 714 220)

AEGON

- 399 689 (0,02%) gewone aandelen (€ 63 950)
- 4 995 (17,22%) 7%-cumulatief-preferente aandelen (€ 2 140 707)
- 29 540 (18,34%) 6%-cumulatief-preferente aandelen (€ 12 659 957)
- 157 106 (20,95%) 4%-cumulatief-preferente aandelen (€ 6 733 563)

Belangrijke aandeelhouders van PLC

De volgende tabel bevat gemelde gegevens over de houders van meer dan 3% van de aandelen of het 'deferred' kapitaal van PLC (exclusief ingekochte eigen aandelen), of meer dan 3% van het stemrecht op aandelen op 1 maart 2008. De stemrechten van deze aandeelhouders zijn dezelfde als die voor andere houders van aandelen in de aangegeven soort.

Soort	Naam houder	Aantal gehouden aandelen	Gehouden % (ongeveer)
'Deferred' kapitaal	Naamlooze Vennootschap Elma	50 000	50
	United Holdings Limited	50 000	50
Gewone aandelen	Trustees van de Leverhulme Trust en de		
	Leverhulme Trade Charities Trust	70 566 764	5
	Legal & General Group plc	54 184 916	4
	Barclays PLC	40 319 254	3

Tussen 1 januari 2005 en 31 december 2007 hielden Barclays PLC, The Capital Group Companies, Inc. en Legal & General Group plc meer dan 3% van de gewone aandelen PLC of meer dan 3% van het stemrecht op die aandelen. Gedurende deze periode is gemeld dat een aantal van deze belangen onder de 3%-grens is gedaald. De tabel hierboven geeft het belang in en het stemrecht op gewone aandelen PLC weer op 1 maart 2008.

Informatie voor aandeelhouders vervolg

Analyse van geregistreerde aandeelhouders PLC

Op 31 december 2007 had PLC 63 825 gewone aandeelhouders.

De volgende tabel geeft een overzicht van geregistreerde houders van gewone aandelen PLC van 3¼p op 31 december 2007:

Aantal aandelen	Aantal aandeelhouders	%	Totaal gehouden aandelen	%
1 – 1 000	41 044	64,31	16 842 627	1,29
1 001 – 2 500	13 290	20,82	21 198 976	1,62
2 501 – 5 000	5 262	8,24	18 451 027	1,41
5 001 – 10 000	2 149	3,37	14 723 218	1,12
10 001 – 25 000	876	1,37	13 019 461	0,99
25 001 – 50 000	316	0,50	11 058 969	0,84
50 001 – 100 000	214	0,34	15 165 228	1,16
100 001 – 1 000 000	513	0,80	175 415 138	13,39
Meer dan 1 000 000	161	0,25	1 024 281 717	78,18
	63 825	100,00	1 310 156 361	100,00

Aankoop van aandelen in 2007

	Totaal aantal gekochte aandelen	Gemiddelde betaalde prijs per aandeel	Waarvan aantal gekochte aandelen als onderdeel van openbaar gemaakte regelingen ^(a)	€ miljoen Maximale waarde die nog mag worden ingekocht als onderdeel van publiek bekend- gemaakte regelingen
Januari	–	–	–	–
Februari	485 177	€ 20,37	–	1 500
Maart	7 465 293	€ 21,13	3 917 782	1 418
April	6 600 000	€ 22,09	6 600 000	1 273
Mei	11 849 090	€ 22,81	11 195 731	1 018
Juni	7 273 454	€ 22,10	7 146 817	860
Juli	8 787 712	€ 23,40	8 787 712	654
Augustus	7 092 471	€ 21,74	7 092 471	500
September	6 495 886	€ 22,19	6 495 886	356
Oktober	5 431 376	€ 21,98	5 431 376	236
November	2 501 055	€ 23,62	2 501 055	177
December	7 371 158	€ 24,11	7 364 282	–
Totaal	71 352 672	€ 22,49	66 533 112	–

(a) Aankopen van aandelen werden tevens gedaan om te voldoen aan de verplichtingen om aandelen te leveren onder onze aandelenoptie-regelingen die worden beschreven onder 29 op pagina 130 tot en met 132.

Valutaregulering betrekking hebbend op aandeelhouders

De Nederlandse Wet op het financieel toezicht (Wft) is sinds 1 januari 2007 van kracht. De Wft bundelt vrijwel alle regels en voorwaarden die van toepassing zijn op de financiële markten en het toezicht daarop. Krachtens deze wet is de minister van Financiën gemachtigd voorschriften uit te vaardigen betreffende kapitaalstromen van en naar het buitenland uit hoofde van directe investeringen, vestiging, financiële dienstverlening, de toelating van verhandelbare instrumenten of goederen waarvoor onder de Wet Invoer en Uitvoer nadere voorschriften zijn uitgevaardigd in het belang van het internationale juridische verkeer of een hiervoor relevante overeenkomst. Deze regels kunnen een verbod inhouden om bepaalde in deze voorschriften gespecificeerde handelingen te verrichten indien daarvoor een vergunning is afgegeven. Tot nu toe zijn dergelijke op NV van toepassing zijnde voorschriften niet uitgevaardigd.

Er is op dit moment geen valutaregulering van toepassing die gevolgen kan hebben voor aandeelhouders PLC.

Informatie voor aandeelhouders vervolg

Beursnotering

De voornaamste effectenbeurzen waar aandelen van Unilever zijn genoteerd, zijn Euronext Amsterdam voor certificaten van gewone aandelen NV en preferente aandelen NV en de London Stock Exchange voor gewone aandelen in PLC. Aandelen van NV worden voornamelijk verhandeld in de vorm van certificaten van aandelen.

In de Verenigde Staten worden gewone aandelen van NV en PLC American Depositary Receipts verhandeld op de New York Stock Exchange. Citibank, N.A. treedt voor NV en PLC op als emittent, betaalkantoor en, in het geval van American Depositary Receipts, als bewaarder.

Over de afgelopen drie jaar zijn er geen materiële opschortingen in de handel geweest.

Op 1 maart 2008 waren er in de Verenigde Staten 6 104 geregistreerde houders van NV New York Registry Shares en 790 geregistreerde houders van PLC American Depositary Receipts. Wij schatten dat ongeveer 18% (ongeveer 21% in 2006) van de gewone aandelen in NV wordt gehouden in de Verenigde Staten, terwijl de meeste houders van gewone aandelen in PLC zijn geregistreerd in het Verenigd Koninkrijk – ongeveer 99% in zowel 2007 als in 2006.

NV en PLC zijn afzonderlijke vennootschappen met afzonderlijke beursnoteringen en verschillende aandeelhouders. Aandeelhouders kunnen de aandelen van de één niet converteren in of inwisselen voor de aandelen van de ander en de relatieve koersen op de verschillende effectenbeurzen kunnen fluctueren. Elk gewoon aandeel NV vertegenwoordigt nu dezelfde onderliggende economische waarde in de Unilever-groep als elk gewoon aandeel PLC (behoudens valutakoersschommelingen).

Als u aandeelhouder bent van NV, hebt u een belang in een Nederlandse rechtspersoon. Uw dividenden worden uitbetaald in euro's (omgewisseld in US dollars als u aandelen houdt die geregistreerd zijn in de Verenigde Staten) en mogelijk dient u belasting te betalen in Nederland. Als u aandeelhouder bent van PLC, hebt u een belang in een rechtspersoon in het Verenigd Koninkrijk, worden uw dividenden uitbetaald in ponden sterling (omgewisseld in US dollars als u American Depositary Receipts heeft) en mogelijk dient u belasting te betalen in het Verenigd Koninkrijk. Desalniettemin betekent de egalisatieovereenkomst dat u als aandeelhouder van een van beide vennootschappen in economische zin een belang hebt in Unilever als geheel. U hebt grotendeels gelijke rechten op onze samengevoegde nettowinst en reserves zoals vermeld in de geconsolideerde jaarrekening. Zie Egalisatieovereenkomst op pagina 44 en 45.

De hoogste en laagste koersen voor de verschillende aandelennoteringen ziet u in de tabellen op de volgende pagina.

Informatie voor aandeelhouders vervolg

Beursnotering (vervolg)

Aandelenkoersen op 31 december 2007

De aandelenkoersen voor de gewone aandelen aan het eind van het jaar waren als volgt:

NV per gewoon aandeel van € 0,16 in Amsterdam	€ 25,15
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in New York	US\$ 36,46
PLC per gewoon aandeel van 3¼p in Londen	£ 18,90
PLC per American Depositary Receipt in New York	US\$ 37,42

Hoogste en laagste maandkoersen voor de laatste zes maanden

		september	oktober	november	december	januari	februari
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in Amsterdam (in €)	Hoog	22,91	23,11	24,62	25,72	25,61	22,46
	Laag	21,42	21,22	22,89	23,57	20,13	20,41
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in New York (in US\$)	Hoog	31,97	33,21	36,18	37,31	37,18	33,26
	Laag	30,12	30,08	33,24	34,10	29,94	30,16
PLC per gewoon aandeel van 3¼p in Londen (in £)	Hoog	16,44	16,72	18,09	19,24	19,47	17,17
	Laag	15,36	15,15	16,57	17,32	15,16	15,53
PLC per American Depositary Receipt in New York (in US\$)	Hoog	32,88	34,38	37,16	38,25	38,02	33,88
	Laag	31,18	31,11	34,46	35,07	29,90	30,46

Hoogste en laagste kwartaalkoersen voor 2007 en 2006

		2007	1 ^e kwartaal	2 ^e kwartaal	3 ^e kwartaal	4 ^e kwartaal
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in Amsterdam (in €)	Hoog		21,96	23,94	24,64	25,72
	Laag		18,89	21,32	20,70	21,22
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in New York (in US\$)	Hoog		29,33	32,39	33,73	37,31
	Laag		24,94	28,63	28,11	30,08
PLC per gewoon aandeel van 3¼p in Londen (in £)	Hoog		15,41	16,74	17,22	19,24
	Laag		13,20	14,95	14,49	15,15
PLC per American Depositary Receipt in New York (in US\$)	Hoog		30,16	33,31	34,86	38,25
	Laag		25,57	29,64	28,95	31,11
		2006	1 ^e kwartaal	2 ^e kwartaal	3 ^e kwartaal	4 ^e kwartaal
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in Amsterdam (in €)	Hoog		19,78	19,27	19,59	20,84
	Laag		18,53	16,53	17,26	19,22
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in New York (in US\$)	Hoog		23,86	24,34	24,90	27,32
	Laag		22,69	20,72	21,74	24,20
PLC per gewoon aandeel van 3¼p in Londen (in £)	Hoog		13,54	13,16	13,25	14,28
	Laag		12,74	11,25	11,84	12,94
PLC per American Depositary Receipt in New York (in US\$)	Hoog		23,79	24,31	25,19	27,95
	Laag		22,45	20,66	21,77	24,28

Hoogste en laagste jaarkoersen

		2007	2006	2005	2004	2003
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in Amsterdam (in €)	Hoog	25,72	20,84	20,27	19,92	19,98
	Laag	18,89	16,53	16,13	14,80	15,27
NV per gewoon aandeel van € 0,16 in New York (in US\$)	Hoog	37,31	27,32	24,02	24,80	21,63
	Laag	24,94	20,72	20,89	18,94	17,65
PLC per gewoon aandeel van 3¼p in Londen (in £)	Hoog	19,24	14,28	13,39	12,80	13,96
	Laag	13,20	11,25	10,83	9,85	10,56
PLC per American Depositary Receipt in New York (in US\$)	Hoog	38,25	27,95	23,67	24,17	21,93
	Laag	25,57	20,66	20,34	18,22	17,46

Informatie voor aandeelhouders vervolg

Dividenden

Onze interim-dividenden op gewone aandelen worden gewoonlijk bekendgemaakt in november en uitbetaald in december. Slot-dividenden op gewone aandelen worden gewoonlijk voorgesteld in februari en, indien goedgekeurd door de aandeelhouders in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders, uitbetaald in juni.

De hieronder opgenomen tabellen omtrent de in de laatste vijf jaar door NV en PLC betaalde dividenden, zijn gebaseerd op de aangepaste nominale waarde van de aandelen per 22 mei 2006. De dividenden zijn omgerekend in US dollars tegen de wisselkoersen op de datum waarop de dividenden worden vastgesteld, uitgezonderd het voorgesteld slotdividend voor 2007. Verschillen tussen de bedragen die uiteindelijk werden ontvangen door aandeelhouders NV en PLC in de Verenigde Staten zijn het gevolg van wijzigingen in de wisselkoers tussen het moment van omrekening en datum van betaling.

Het interim-dividend bedraagt gewoonlijk 35% van het totale gewone dividend per aandeel voor het voorgaande jaar, op basis van de sterkste van de valuta's van de twee moedermaatschappijen over de eerste negen maanden van het jaar. Egalisatie van het interim-dividend in de andere valuta vindt plaats tegen de gemiddelde wisselkoers in het derde kwartaal. Egalisatie van het slotdividend vindt plaats tegen gemiddelde wisselkoersen over het gehele jaar.

De slotdividenden voor 2007 zijn na goedkeuring door de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders betaalbaar op 19 juni 2008. Ter illustratie zijn de te betalen bedragen in US dollars op NV New York Registry Shares en PLC ADR's berekend op basis van de wisselkoersen die gelden op 6 februari 2008, de dag voor de datum waarop de voorgestelde dividenden zijn bekendgemaakt. De te betalen bedragen in US dollars zullen worden berekend op basis van de wisselkoersen die gelden op de dag dat de dividenden worden goedgekeurd (15 mei 2008 voor NV en 14 mei 2008 voor PLC).

Het tijdschema van de dividenden in 2008 staat op pagina 156.

NV-dividenden

		2007	2006	2005	2004	2003
Interim-dividend per aandeel van € 0,16	(euro's)	0,2500	0,2300	0,2200	0,2100	0,1967
Slotdividend per aandeel van € 0,16	(euro's)	–	0,4700	0,4400	0,4200	0,3833
Voorgesteld slotdividend per aandeel van € 0,16	(euro's)	0,5000	–	–	–	–
Eenmalig dividend per aandeel van € 0,16	(euro's)	–	0,2600	–	–	–
Interim-dividend per aandeel van € 0,16 (US Registry)	(US dollars)	0,3612	0,2934	0,2638	0,2685	0,2296
Slotdividend per aandeel van € 0,16 (US Registry)	(US dollars)	–	0,6363	0,5613	0,5399	0,4545
Voorgesteld slotdividend per aandeel van € 0,16 (US Registry)	(US dollars)	0,7311	–	–	–	–
Eenmalig dividend per aandeel van € 0,16 (US Registry)	(US dollars)	–	0,3316	–	–	–

PLC-dividenden

		2007	2006	2005	2004	2003
Interim-dividend per aandeel van 3 1/9p	(ponden)	0,1700	0,1562	0,1504	0,1407	0,1369
Slotdividend per aandeel van 3 1/9p	(ponden)	–	0,3204	0,3009	0,2849	0,2649
Voorgesteld slotdividend per aandeel van 3 1/9p	(ponden)	0,3411	–	–	–	–
Eenmalig dividend per aandeel van 3 1/9p	(ponden)	–	0,1766	–	–	–
Interim-dividend per aandeel van 3 1/9p (US Registry)	(US dollars)	0,3525	0,2983	0,2655	0,2586	0,2315
Slotdividend per aandeel van 3 1/9p (US Registry)	(US dollars)	–	0,6357	0,5583	0,5366	0,4694
Voorgesteld slotdividend per aandeel van 3 1/9p (US Registry)	(US dollars)	0,6684	–	–	–	–
Eenmalig dividend per aandeel van 3 1/9p (US Registry)	(US dollars)	–	0,3372	–	–	–

Informatie voor aandeelhouders vervolg

Financiële kalender

Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

PLC	14 mei 2008 om 11.00 uur in Londen
NV	15 mei 2008 om 10.30 uur in Rotterdam

Aankondiging van resultaten

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

Gewone slotdividenden voor 2007

Aangekondigd op 7 februari 2008 en vast te stellen op 15 mei 2008 (NV) en 14 mei 2008 (PLC).

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

Interim-dividenden voor 2008

Aan te kondigen op 30 oktober 2008.

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

Dividenden op preferente aandelen – NV

	Aangekondigd	Ex-dividend- datum	Registratiedatum	Betaaldatum
4%-cumulatief-preferent	5 december 2008	8 december 2008	10 december 2008	2 januari 2009
6%-cumulatief-preferent	5 september 2008	8 september 2008	10 september 2008	1 oktober 2008
7%-cumulatief-preferent	5 september 2008	8 september 2008	10 september 2008	1 oktober 2008

Contactgegevens

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

Vragen kunnen ook elektronisch gesteld worden via www.unilever.com/contactus.

Informatie voor aandeelhouders vervolg

Website

Aandeelhouders worden van harte uitgenodigd onze website www.unilever.com te bezoeken, waar uitgebreide informatie over Unilever te vinden is.

Voor beleggers is er een speciale sectie www.unilever.com/investorcentre. Deze sectie bevat uitgebreide informatie over Unilevers aandelenkoers, onze kwartaal- en jaarresultaten, diverse prestatiegrafieken, financieel nieuws en Investor Relations speeches en presentaties. Daarnaast bevat deze sectie de teleconferenties en presentaties gegeven aan investeerders en analisten.

U kunt tevens het Jaaroverzicht evenals het Jaarverslag en Jaarrekening van zowel dit jaar als vorige jaren raadplegen. Deze zijn rechtstreeks te vinden op www.unilever.com/investorcentre.

Aandeelhouders van PLC kunnen, door registratie op www.unilever.com/shareholderservices, aangeven dat zij geen gedrukte exemplaren meer willen ontvangen van het Jaaroverzicht, Jaarverslag en Jaarrekening en andere documenten voor aandeelhouders, wanneer hun voorkeur ernaar uitgaat deze op onze website te bekijken.

Publicaties

De volgende publicaties kunnen worden geraadpleegd of besteld via: www.unilever.com/investorcentre of www.unilever.nl/onsbedrijf/beleggers.

Unilever Jaaroverzicht 2007

Inclusief een verkorte jaarrekening. Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's, ponden sterling en US dollars.

Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007

Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's. Dit vormt tevens de basis voor Form 20-F dat bij de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten is gedeponeerd.

Kwartaalresultaten

Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's; ook beschikbaar in verkorte versie in het Engels met bedragen in ponden sterling of US dollars.

Aandelenregistratie

Nederland

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

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

Verenigd Koninkrijk

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

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

Verenigde Staten

Citibank Shareholder Services
PO Box 43077
Providence RI 02940-3077
Verenigde Staten

Telefoon (in de VS)	888 502 6356 (gratis)
Telefoon (buiten de VS)	+1 781 575 455
Website	www.citibank.com/adr
E-mail	citibank@shareholders-online.com

Index

Aandeelhouders	42-44, 151-152	Intellectueel eigendom	11
Aandelenkapitaal	45-46, 122	International Financial Reporting Standards (IFRS)	1, 84
Aandelenkoersen	154	Investeringsactiviteiten door de Groep	9
Aandelenregistratie	157	Investeringen	90, 92, 100-101
Accountants	70, 78-80, 134, 140, 145	Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders	42, 156
Acquisities	26-27, 85, 126	Joint ventures	102, 133
Afschrijving	90, 102-103	Juridische procedures	11-13
Auditcommissie	40-41, 70-71	Kasstroom	28, 83, 129
Azië Afrika	20-21, 89-91	Latente belastingen	31, 103
Balans	27-28, 82	Leaseovereenkomsten	87, 125
Bedrijfskosten	93	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	13
Bedrijfswinst	89-92	Materiële vaste activa	11, 85, 100-101
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	127-128	Merken	9, 23
Belangrijke prestatie maatstaven	6-7	Nettoschuld	35
Belangrijkste groepsmaatschappijen	138-139	Niet binnen GAAP gedefinieerde maatstaven	31-32, 35
Belastingen	87, 95-96	Niet in de balans opgenomen constructies	28
Benoemingscommissie	41, 53-54	Niet-uitvoerend bestuurders	39-40, 51, 67-68
Beschikbare vrije kasstroom	31-32, 33	Noord- en Zuid-Amerika	18-20, 89-91
Bedrijfsoverzicht	17-24	Omzet	89-92
Beurswaarde	27	Onderzoek en ontwikkeling	22-23
Biografieën	51-52	Op aandelen gebaseerde beloningen	87, 89-92
Biologische activa	102	Overzicht van alle verwerkte resultaten	81
Brutowinst	93	Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	29, 30-31, 87, 116-120
Categorieën	9	Personeelskosten	94
Commissies van de raden van bestuur	40-41	Persoonlijke verzorging	8, 91-92
Concurrentie	8	Preferente aandelen en dividenden	107, 156
Corporate governance	36-52	Raden van bestuur	36-37
Corporate Responsibility & Reputation Commissie	41, 72-73	Reclame en promoties	31
Culinaire producten, dressings en spreads	9, 91-92	Regio's	8, 17-21
Desinvesteringen	26-27, 126-127	Remuneratie van de bestuurders	55-69
Distributie	8	Remuneratiecommissie	41, 55-69
Diversiteit	10	Rendement op geïnvesteerd vermogen	31-32, 34
Dividenden	27, 98, 155, 156	Reserves	123
Duurzame waardevermindering	98-99	Risicobeheersing	14-16, 70, 110
Egalisatieovereenkomst	44-45	Schulden	115
Eigen vermogen	121	Seizoensinvloeden	9
Enkelvoudige jaarrekeningen	140-150	Senior management	133
Europa	17-18, 89-91	Stemmen	43
Export	8	Strategie	6
Financieel verslag	25-35	Total Shareholder Return (TSR)	31, 35
Financiële historie	135-137	Transacties met verbonden maatschappijen	9, 133
Financiële instrumenten	30, 85-86, 110-114	Treasury	29
Financiële kalender	156	Uitvoerend bestuurders	39, 51, 57-66
Financiële verplichtingen	86, 106-109	Unilever Executive (UEx)	52
Financiering en liquiditeit	29	Unilever Foodsolutions	9
Financieringslasten en -baten	94	Verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur	76-77
Functies	8	Verantwoording van opbrengsten	87
Geassocieerde maatschappijen	102, 133	Verplichtingen	125
Gebeurtenissen na balansdatum	29-30, 134	Voedingsmiddelen	8, 22-24
Geldmiddelen	87, 105	Vorraden	87, 104
Gesegmenteerde informatie	87, 89-92	Voorwaardelijke verplichtingen	125
Goodwill	30, 85, 98-99	Voorzieningen	31, 88, 115
Groei van de onderliggende verkopen	31-32, 35	Voorzitter	3, 38
Groepsstructuur	1	Vorderingen	104
Group Chief Executive	4-5, 38	Waarborgen en procedures ten aanzien van interne beheersing en openbaarmaking van informatie	76-77
Herstructurering	93, 115	Waarderingsgrondslagen	1, 30-31, 84-88
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	8, 22-24	Website	157
Huishoudelijke verzorging	8, 91-92	Werknemers	9-10
IJs en dranken	9, 91-92	Wet- en regelgeving	11
Immateriële vaste activa	30, 85, 98-99	Winst per aandeel	45, 81, 97
In het bedrijf behouden winst	124	Winst-en-verliesrekening	81
Informatietechnologie	10-11	Wisselkoersen	1, 25, 84-85, 137
Innovatie	22-24		

Waarschuwing

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

Dit document is niet in overeenstemming met US GAAP en dient derhalve niet als zodanig geïnterpreteerd te worden. Het jaarverslag van de Groep op Form 20-F voor 2007 wordt afzonderlijk gedeponeerd bij de US Securities and Exchange Commission en is beschikbaar op onze website www.unilever.com. Bovendien kunt u gratis een gedrukt exemplaar van het jaarverslag op Form 20-F (in het Engels) aanvragen via: Unilever PLC, Investor Relations Department, Unilever House, 100 Victoria Embankment, Londen EC 4Y 0DY, Verenigd Koninkrijk.

Ontwerp en productie door Unilever Communications
in samenwerking met Addison Corporate Marketing
Typografie: Pauffley, Londen, Verenigd Koninkrijk
Gedrukt door St Ives Westerham Press Ltd ISO 14001: 2004,
FSC gecertificeerd en CarbonNeutral

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



Mixed Sources

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



**Unilever N.V.**

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

Handelsregister Rotterdam
Nummer: 24051830

Unilever PLC

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

www.unilever.com

