

Disclaimer

Opmerkingen bij het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002

De PDF-versie van het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002 is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan de aandeelhouders van Unilever.

Een aantal delen uit het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002 is gecontroleerd door onze accountants. Deze gecontroleerde delen zijn opgenomen op de pagina's 65 tot en met 110, 116 tot en met 131 en 133 tot en met 134. Tevens is het te controleren onderdeel van het Remuneratieverslag zoals uiteengezet op pagina 59 gecontroleerd.

Het onderhoud en de integriteit van de Unilever-website vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. In de werkzaamheden verricht door de accountants zijn deze aspecten niet opgenomen. Dienovereenkomstig accepteren de accountants geen verantwoordelijkheid voor enigerlei wijzigingen in de jaarrekeningen sinds deze op de website zijn gepubliceerd.

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

Disclaimer

Indien u geen aandeelhouder bent, wordt dit materiaal slechts verstrekt ter informatie en kunt u er geen rechten aan ontleen.

Dit Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F vormt geen uitnodiging om te investeren in aandelen Unilever. U bent uitsluitend zelf verantwoordelijk voor beslissingen die u op grond van deze informatie neemt.

De informatie betreft de periodes zoals aangegeven en wordt niet bijgewerkt. Op de toekomstgerichte verklaringen zijn de in het Jaarverslag op pagina 2 gemaakte voorbehouden van toepassing.

Unilever aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor informatie op andere websites die vanaf deze site via hyperlinks benaderd kunnen worden.

Een ware multilokale multinational

Unilever stelt zich ten doel te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, waar zij ook leven. Over de hele wereld kiezen miljoenen consumenten elke dag voor onze merken in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging. Hun vertrouwen winnen, hun wensen tijdig onderkennen en voorzien in hun dagelijkse behoeften, dat zijn de taken van onze lokale bedrijven. Zij zorgen ervoor dat onze consumenten kunnen profiteren van de beste merken en van onze internationale en lokale kennis.

Unilevers doelstelling

Unilevers doelstelling is te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, waar zij ook leven – het tijdig onderkennen van de wensen van onze consumenten en afnemers en deze op een creatieve en concurrerende manier vorm te geven in merkartikelen en diensten die de kwaliteit van het leven verbeteren.

Onze diepe wortels in plaatselijke culturen en markten overal ter wereld zijn een uniek erfgoed en de solide basis voor onze toekomstige groei. Wij stellen onze rijkdom aan kennis en internationale ervaring ten dienste van lokale consumenten – een ware multilokale multinational.

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

Om blijvend te slagen moeten wij hoge gedragsnormen aanhouden ten opzichte van medewerkers, consumenten, de samenlevingen en de wereld waarin wij werken.

Dit is Unilevers koers naar duurzame winstgevende groei voor ons bedrijf en blijvende meerwaarde voor onze aandeelhouders en medewerkers.

2 Algemene informatie

De Unilever-groep

Unilever N.V. (NV) is een Nederlandse naamloze vennootschap wier aandelen of certificaten zijn genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam, Londen en New York en in Frankrijk, Duitsland en Zwitserland.

Unilever PLC (PLC) is een Engelse naamloze vennootschap wier 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, samen met hun groepsmaatschappijen, treden zoveel mogelijk op als één onderneming (de Unilever-groep, ook aangeduid als Unilever of de Groep). NV en PLC en hun groepsmaatschappijen vormen in het kader van Nederlandse en Engelse wetgeving voor consolidatiedoeleinden één groep. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening.

Publicaties

Deze uitgave is opgesteld in zowel de Nederlandse als de Engelse taal en omvat het volledige Jaarverslag plus de Jaarrekening over het jaar 2002 van NV en PLC. Dit document voldoet aan de regelgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Het vormt tevens het NV- en PLC-Jaarverslag op Form 20-F voor de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten voor het jaar eindigend op 31 december 2002. De verwijzingen naar Form 20-F staan op pagina 147. Dit document is beschikbaar voor alle aandeelhouders die om toezending hebben verzocht. Het is eveneens te vinden op onze website www.unilever.com.

De afzonderlijke uitgave 'Unilever Jaaroverzicht 2002', met een Verkorte jaarrekening in euro's en een omrekening naar ponden sterling en US dollars, is eveneens gepubliceerd in het Nederlands en het Engels. Dit beknopte document bevat een verkorte jaarrekening die in overeenstemming is met regelgeving in het Verenigd Koninkrijk. Het Unilever Jaaroverzicht 2002 wordt toegezonden aan alle geregistreerde aandeelhouders en aan alle overige aandeelhouders die daartoe gerechtigd zijn of om toezending hebben verzocht. Het is tevens te vinden op onze website www.unilever.com.

Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

Details over de belangrijkste wisselkoersen die bij de totstandkoming van dit verslag zijn gehanteerd, worden gegeven op pagina 115, samen met de 'Noon Buying Rates' in New York voor de desbetreffende data.

Afkortingen

De afkorting **BEIA**, waar dan ook gebruikt in dit verslag, heeft betrekking op winstcijfers vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa. Unilever is van mening dat het rapporteren van winstmaatstaven vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa aanvullende informatie geeft aan aandeelhouders over de onderliggende winsttrend. Unilever hanteert de term BEIA voornamelijk voor de interne resultatenanalyse, het formuleren van doelstellingen en variabele beloningen. De term BEIA is geen term die volgens algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen (GAAP) in Nederland, het Verenigd Koninkrijk of de Verenigde Staten is gedefinieerd. Het is daarom mogelijk dat deze niet vergelijkbaar is met gelijksoortige aanduidingen die worden gehanteerd door andere ondernemingen. Het is niet bedoeld als vervanging of als verbetering van de winstmaatstaven volgens GAAP.

€ wordt in dit verslag gebruikt om bedragen in euro's aan te geven.

£ en p worden in dit verslag gebruikt om bedragen in ponden sterling respectievelijk pence aan te geven.

f wordt in dit verslag gebruikt om bedragen in guldens aan te geven.

\$ wordt in dit verslag gebruikt om bedragen in Amerikaanse dollars aan te geven, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld.

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

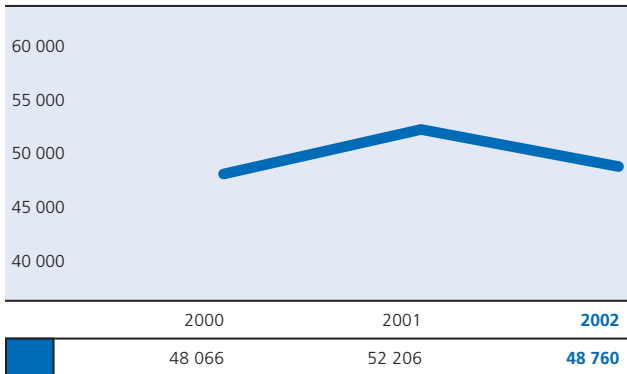
Waarschuwing

Dit Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002 bevat toekomstgerichte uitspraken (zoals bedoeld door de US Private Securities Litigation Reform Act 1995). Deze zijn gebaseerd op de meest actuele informatie die ons ter beschikking staat en op redelijke aannames inzake verwachte ontwikkelingen. Woorden als 'verwacht', 'voorziet', 'heeft het voornemen' en andere gelijksoortige uitdrukkingen zijn bedoeld om dergelijke toekomstgerichte uitspraken aan te duiden. In verband met de risico's en onzekerheden die altijd aan bedrijfsvoering verbonden zijn, kunnen wij niet garanderen dat deze verwachtingen correct zullen zijn. Werkelijke resultaten en ontwikkelingen kunnen hiervan wezenlijk afwijken afhankelijk van – onder andere – valutakoersen, prijsconcurrentie, consumptieniveaus, kosten, milieurisico's, fysieke risico's, risico's die zijn gerelateerd aan de integratie van verworven activiteiten, wetgevende, fiscale en regelgevende ontwikkelingen en politieke en sociale omstandigheden in de economieën en samenlevingen waarin Unilever actief is. Wij wijzen u er met nadruk op dat geen onevenredig grote waarde aan deze toekomstgerichte uitspraken moet worden gehecht.

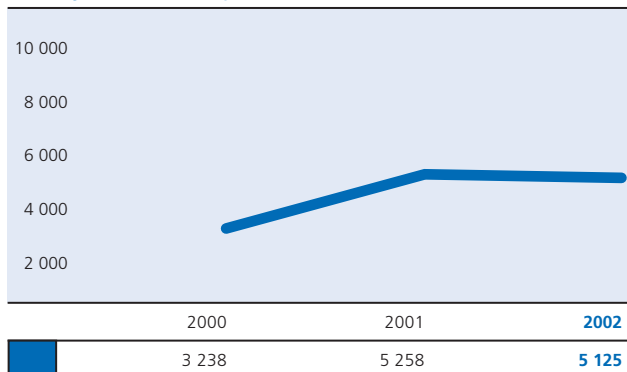
Risico's en onzekerheden die ertoe kunnen leiden dat de werkelijke resultaten afwijken van de resultaten die in onze toekomstgerichte uitspraken zijn beschreven, omvatten die welke zijn vermeld in de hoofdstukken 'Over Unilever' op de pagina's 9 tot en met 14, 'Bedrijfsoverzicht' op de pagina's 15 tot en met 33, 'Financieel verslag' op de pagina's 34 tot en met 40 en 'Risicobeheersing' op de pagina's 38 tot en met 40.

Wereldwijde kerncijfers

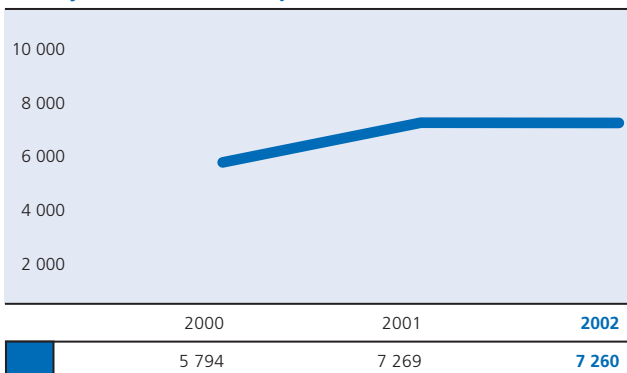
Netto-omzet € miljoen



Bedrijfswinst € miljoen

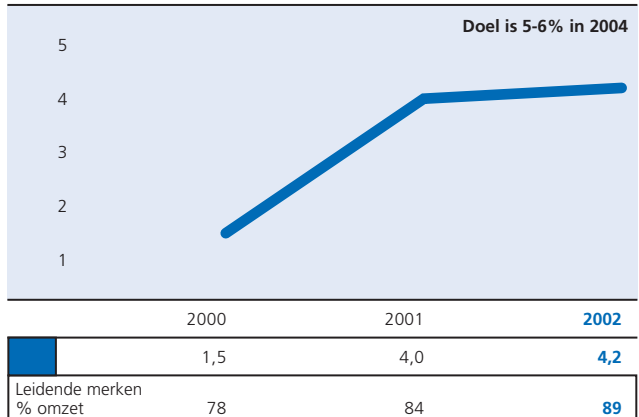


Bedrijfswinst BEIA € miljoen



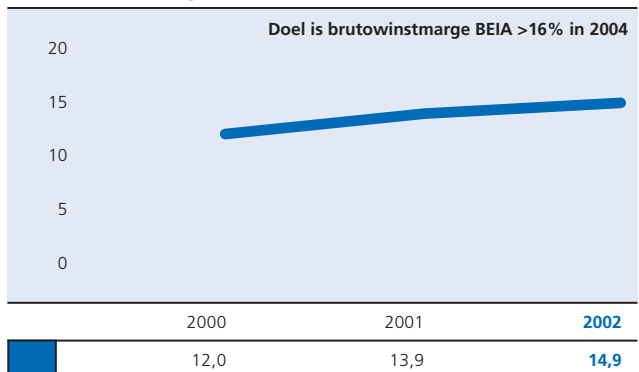
Vooruitgang t.o.v. doelen

Onderliggende omzetgroei⁽¹⁾ %

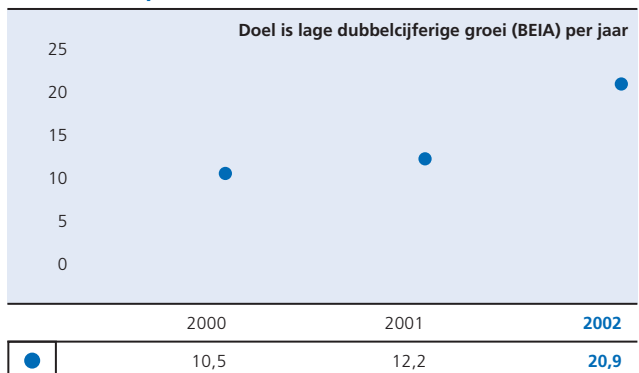


(1) Jaarlijkse omzetgroei exclusief effect van acquisities en verkochte activiteiten in alle jaren.

Brutowinstmarge BEIA %



Groei winst per aandeel BEIA %



De cijfers onder Wereldwijde kerncijfers hierboven zijn tegen actuele wisselkoersen. De cijfers onder Vooruitgang t.o.v. doelen zijn tegen constante wisselkoersen, d.w.z. herrekend tegen de gemiddelde wisselkoersen van het eerdere jaar.

4 Kerncijfers

tegen actuele wisselkoersen

Samengevoegde winst per aandeel en dividenden

	Gewone aandelen NV € 0,51 ^(a)			Gewone aandelen PLC 1,4p		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Basiswinst per aandeel	€ 1,07	€ 1,82	€ 2,14	€ 0,16 9,79p	€ 0,27 16,96p	€ 0,32 20,13p
Basiswinst per aandeel BEIA	€ 3,21	€ 3,55	€ 4,06	€ 0,48 29,34p	€ 0,53 33,15p	€ 0,61 38,22p
Winst per aandeel op verwaterde basis	€ 1,05	€ 1,77	€ 2,07	€ 0,16 9,55p	€ 0,27 16,51p	€ 0,31 19,53p
Dividend per aandeel	€ 1,43	€ 1,56	€ 1,70	13,07p	14,54p	16,04p

Samengevoegde winst per aandeel en dividenden op aandelen genoteerd aan de New York Stock Exchange in US dollars (op basis van GAAP in het Verenigd Koninkrijk)

	NV New York aandelen € 0,51 ^(a)			American Depositary Receipts PLC 5,6p		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Basiswinst per aandeel	\$ 0,99	\$ 1,63	\$ 2,01	\$ 0,59	\$ 0,98	\$ 1,21
Basiswinst per aandeel BEIA	\$ 2,96	\$ 3,18	\$ 3,81	\$ 1,77	\$ 1,91	\$ 2,29
Winst per aandeel op verwaterde basis	\$ 0,96	\$ 1,58	\$ 1,95	\$ 0,58	\$ 0,95	\$ 1,17
Dividend per aandeel ^{(b)(c)}	\$ 1,25	\$ 1,42	\$ 1,77	\$ 0,76	\$ 0,85	\$ 1,03

- (a) De bedragen van het aandelenkapitaal van NV hierboven en elders in dit document getoond in euro's zijn weergaven in euro's op basis van artikel 67c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, afgerond op twee decimalen, van onderliggende bedragen van het aandelenkapitaal in guldens welke in de statuten van NV niet zijn omgezet naar euro's. Tot het moment dat een dergelijke conversie krachtens statutenwijziging heeft plaatsgevonden, zullen de rechten op dividenden en stemrechten gebaseerd zijn op de onderliggende guldensbedragen.
- (b) Afgerond op twee decimalen.
- (c) De werkelijke dividenden over 2002 op NV New York aandelen en American Depositary Receipts PLC kunnen afwijken van de hierboven getoonde bedragen omdat deze slotdividenden bevatten die omgerekend zijn met gebruikmaking van de wisselkoersen op 12 februari 2003 (€ 1 = \$ 1,0735, £ 1 = \$ 1,6173).

Aanhoudende groei

- Leidende merken groeien met 5,4%
- Brutowinstmarge BEIA van 14,9% een nieuw record
- Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten stijgt naar € 7,9 miljard
- Winst per aandeel BEIA neemt met 21% toe

Het groeitempo vasthouden

Het verheugt ons dat we opnieuw verslag kunnen doen van een jaar waarin we onze groei hebben doorgezet. We zijn weer dichterbij de doelstellingen gekomen die we hebben vastgelegd in onze strategie De Weg naar Groei. Onze leidende merken groeiden met 5,4% en door de intensivering van onze innovatieprogramma's en onze activiteiten in de markt hebben we de groei kunnen versnellen en eindigden we het jaar sterk.

De brutowinstmarge BEIA steeg tot 14,9%, een toename van 1% ten opzichte van 2001. Dit was opnieuw een record. Hoewel de omzet tegen constante wisselkoersen gelijk bleef aan die van 2001, zorgden valutadevaluaties ervoor dat deze tegen actuele wisselkoersen met 7% daalde. De devaluaties hadden ook invloed op de bedrijfswinst BEIA. Deze steeg met € 0,5 miljard tegen constante wisselkoersen, maar was nagenoeg onveranderd tegen actuele wisselkoersen. Bedragen in dit bericht zijn tegen constante wisselkoersen.

De wereldeconomie in 2002 groeide maar langzaam en het ondernemingsklimaat verslechterde. De vertraagde groei en de onzekere economische en politieke omstandigheden zorgden voor onrust in de financiële markten. Maar opnieuw heeft ons bedrijf laten zien hoe sterk het is in moeilijke tijden. Onze mensen hebben hun kennis, ervaring en volledige inzet in de strijd geworpen om een goed resultaat neer te zetten.

De winst per aandeel BEIA nam toe met 21% en voor het tweede jaar op rij bevond onze Total Shareholder Return (TSR), berekend over één jaar, zich in de top eenderde van onze referentiegroep. De kunst zal nu zijn deze positie vast te houden over een driejaarsperiode en daarna.

Ook in 2002 was er een gezonde kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Daarnaast leverde de verkoop van niet-kernactiviteiten onder meer netto € 1,0 miljard op in contanten door de verkoop van DiverseyLever, ons bedrijf in institutionele en industriële reiniging. In het gefuseerde bedrijf JohnsonDiversey hebben we nu een minderheidsaandeel. Andere verkochte bedrijven waren onder meer Mazola in Noord-Amerika en Lodders Crokiaan, ons bedrijf in speciale oliën en vetten voor de industrie. Door een sterke kasstroom daalde de nettoschuld. In combinatie met lagere rentetarieven leidde dit tot een verlaging van de rentelasten met 22% ten opzichte van 2001.

Doelstellingen realiseren van De Weg naar Groei

We liggen nog steeds goed op koers om onze doelstellingen van De Weg naar Groei te bereiken. Deze zijn: een duurzame omzetgroei van 5 tot 6% en een brutowinstmarge BEIA van 16% in 2004. Voor het tweede jaar op rij groeiden onze

leidende merken met meer dan 5%. Dat succes is vooral te danken aan innovatie. Onze reclamebestedingen waren volledig gericht op onze leidende merken, die aan het einde van het jaar goed waren voor 89% van onze totale omzet.

De brutowinstmarge liet opnieuw een gezonde groei zien en we hebben de investeringen in onze merken gestaag opgevoerd. Onze herstructureringsprogramma's liggen op schema. Eerder dan gepland zelfs hebben we de doelstelling gehaald om € 1,6 miljard op inkoop te besparen. Bovendien hebben we tegen het eind van het jaar onze volledige doelstelling gehaald van € 0,8 miljard aan besparingen uit de integratie met Bestfoods. Ook dat was eerder dan gepland.

Onze mensen stimuleren

Om de doelstellingen van De Weg naar Groei te bereiken en vast te houden, moeten we het hebben van mensen die beschikken over een passie om te winnen en van een bedrijfscultuur die ondernemingsgeest stimuleert en beloont. De ontwikkeling van programma's als 'Leiderschap in Actie' en de tijd die we besteden aan onze jonge managers ('Jonge leiders van morgen') maken deel uit van een totaalprogramma dat verandering tot stand moet brengen. En de resultaten mogen er zijn. We vinden ze terug in de succesmentaliteit die je overal in de onderneming aantreft. We zien ze ook in allerlei innovaties, die snellere groei en betere resultaten opleveren. Als erkenning van de inspanningen van onze medewerkers, hebben we onze langetermijn-beloningssystemen en ons systeem voor variabele beloning uitgebreid naar meer mensen.

De reacties op ons 'Ondernemerschapsprogramma' (onze initiatieven om ondernemingscultuur te stimuleren) waren uitzonderlijk enthousiast. Collega's in de hele onderneming zijn de uitdaging met volle overgave aangegaan en de resultaten zijn hiervan het bewijs.

Merken en regio's

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging hebben we de groei van onze leidende merken van meer dan 6% kunnen vasthouden. Vooral onze merken in Persoonlijke Verzorging bleven het goed doen en de marges in Huishoudelijke Verzorging stegen flink.

Het Dove-assortiment is uitgebreid van Huidverzorging naar Haarverzorging en dat droeg bij aan de uitzonderlijke prestaties van dit merk: voor het vierde jaar op rij een groei van meer dan 25% en verkopen van inmiddels meer dan € 2 miljard. Dove shampoo en conditioners werden op de markt gebracht in meer dan 31 landen. In Deodorants liet *Rexona*, en met name *Rexona for Men*, een sterke groei zien.

6 Bericht van de voorzitters

In Voedingsmiddelen lag de nadruk in het eerste halfjaar nog op de afronding van de integratie met Bestfoods. Dat gaf ons een sterke basis om de innovaties en de activiteiten in de markt in het tweede halfjaar te intensiveren, resulterend in een versnelde groei van de leidende merken, die voor het hele jaar 4,4% bedroeg.

Knorr is een onuitputtelijke bron van ideeën voor hartige producten; het assortiment is het oorspronkelijke concept van bouillonblokjes dan ook al lang ontgroeid. Het assortiment van *Bertolli* breiden we steeds verder uit met producten van Italiaanse origine. Consumenten hebben goed gereageerd op onze merken voor gezondheid & welzijn, waaronder *AdeS*, de gezondheidsdrank op sojabasis in Brazilië en Mexico.

In totaal hebben we nu 14 wereldwijde merken met een omzet van € 1 miljard of meer. Tien jaar geleden hadden we er één.

In Europa zijn de onderliggende verkopen met 3% toegenomen, ook dit jaar met een aanzienlijke bijdrage van Centraal- en Oost-Europa. In West-Europa groeiden de verkopen in Voedingsmiddelen met 3%, inclusief een toenemende bijdrage van UBF Foodsolutions, ons bedrijf in foodservice. Onze merken in de categorie Spreads en Bak- & Braadproducten deden het opnieuw goed, vooral *Becell/Flora*, dat met meer dan 10% groeide. Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging zette in West-Europa sterke prestaties neer door innovaties en assortimentsuitbreidingen van *Dove*, *Rexona* en *Axe*.

De onderliggende verkopen in Noord-Amerika groeiden met 1%. De marktspanningen namen in de loop van het jaar toe, waardoor de prestaties in de tweede helft van het jaar verbeterden. In Voedingsmiddelen stegen de onderliggende verkopen met 2% en onze marktaandelen handhaafden hun sterke positie. *Slim-Fast* bleef groeien en overschreed wereldwijd een omzetniveau van € 1 miljard. IJs nam weer met meer dan 5% toe, en ook *Wishbone*, *Becel* en *Knorr* gingen goed vooruit. Bij Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging zien we dat, na een wat trage start, de succesvolle introducties van *Axe* deodorant en *all* wasverzachter en de herintroductie van *Dove* bodywash voor een sterke afsluiting van het jaar zorgden.

In Afrika, het Midden-Oosten en Turkije stegen de onderliggende verkopen met 7%. Inclusief de uitbreiding van ons belang in Bestfoods Robertsons steeg de omzet met 9%. Er was groei in alle categorieën.

In Azië en Pacific namen de onderliggende verkopen toe met 5%. Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging groeide in zowel categorieën als landen. Vooral de Filippijnen, Indonesië en Vietnam presteerden sterk. Huidverzorging, Haarverzorging en Deodorants namen in de hele regio toe met meer dan 10%. In Voedingsmiddelen groeide Zuidoost-Azië goed, omdat de Bestfoods-merken konden profiteren van Unilevers distributiekanaalen.

In Latijns-Amerika stegen de onderliggende verkopen met 12%. Dat was een gevolg van prijsmaatregelen om de door devaluaties veroorzaakte kostenstijgingen te compenseren. In Wasmiddelen hielden onze marktaandelen stand ten opzichte van onze grootste concurrent en Persoonlijke Verzorging bleef voortreffelijk presteren. *Sedal* shampoo groeide in de hele regio

uitzonderlijk goed. *Dove* shampoo is geïntroduceerd in Brazilië, Chili, Mexico en Peru en maakt goede vooruitgang. In Voedingsmiddelen groeide IJs met meer dan 10%, voornamelijk door hogere volumes.

Verantwoord ondernemen

Heldere normen en een sterk maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel zijn voor Unilever essentieel. In een tijd waarin steeds kritischer wordt gekeken naar de manier waarop bedrijven zich gedragen, is Unilevers goede reputatie nog belangrijker geworden.

In 2001 hebben we onze Gedragscode aangescherpt en de inhoud in 2002 in de onderneming verspreid. Daarbij hebben we intensief van gedachten gewisseld met onze mensen om er zeker van te kunnen zijn dat iedereen binnen Unilever begrijpt wat er van hem of haar wordt verwacht. We hebben ook ons tweede Social Review gepubliceerd, waarin wij duidelijk maken hoe onze dagelijkse praktijk op dit gebied eruit ziet en wat onze visie is op de relatie met de gemeenschappen waarin we leven. We kijken steeds kritisch naar alle aspecten van ons ondernemingsbestuur om er zeker van te zijn dat we dit op de beste manier blijven vormgeven.

Unilever is diep geworteld in de gemeenschappen waarin zij actief is. In 2002 hebben we overal in de wereld projecten gesteund, met name door onze vaardigheden en kennis te delen met anderen.

In 2002 hebben we de milieu-impact van onze activiteiten verder teruggebracht. Meer dan eenderde van onze vis is nu afkomstig uit duurzame bronnen en we hebben richtlijnen voltooid voor duurzaam beheer van vijf belangrijke landbouwgewassen. We kregen duidelijke waardering van buitenaf voor onze inzet om de kwaliteit van water in rivieren en meren te verbeteren en voor onze inspanningen op het gebied van duurzame landbouw en visserij. Voor het vierde jaar op rij voerden we de ranglijst aan in onze bedrijfstak in de Dow Jones Sustainability Indexes.

Een blik in de toekomst

We zijn vol vertrouwen dat de kracht van onze merken, de toewijding van onze mensen en de geografische spreiding van onze activiteiten Unilever in staat zullen stellen ook in 2003 te groeien. We hebben gedegen en duidelijke strategieën, we voeren merken die in de basisbehoeften van mensen voorzien en we genereren een solide kasstroom. Die essentiële elementen, plus een reputatie om trots op te zijn, zullen het ons mogelijk maken het groeitempo van De Weg naar Groei vast te houden, zelfs in de moeilijke tijden die wellicht voor ons liggen. Wij danken al onze medewerkers, waar ook ter wereld, voor hun inzet en voortreffelijke teamwerk het afgelopen jaar.

Antony Burgmans

Niall FitzGerald

Voorzitters van Unilever

Inleiding door de voorzitters

Unilever staat erom bekend dat zij zaken doet op een eerlijke en integere manier. Zij houdt daarbij rekening met de belangen van eenieder op wie haar activiteiten van invloed kunnen zijn. Een goede reputatie is van grote waarde, even waardevol als onze medewerkers en onze merken.

Voorop staat dat we een succesvol bedrijf willen zijn. Dat betekent investeren in groei en een evenwicht vinden tussen belangen op de korte termijn en die op de lange termijn. Het houdt ook in dat wij rekening moeten houden met de belangen van onze consumenten, medewerkers, aandeelhouders, zakenpartners en de wereld waarin wij leven.

Om succesvol te zijn, moeten wij ons allen houden aan de hoogste gedragsnormen. Die gedragsnormen zijn verwoord in de algemene beginselen zoals vervat in deze Gedragscode. Richtlijnen die meer in detail zijn afgestemd op de verschillende landen en bedrijven zullen deze beginselen als uitgangspunt gebruiken, maar de in die richtlijnen gestelde normen zullen niet minder strikt zijn, dan die in deze Code.

We willen dat deze Gedragscode meer is dan een verzameling fraai klinkende uitspraken. Zij moet een praktische rol spelen in onze dagelijkse bedrijfsvoering en ieder van ons dient deze gedragsregels naar letter en geest na te leven.

Antony Burgmans

Niall FitzGerald

In onze Code gebruiken wij gemakshalve de termen 'Unilever' en 'Unilever-bedrijven' als aanduiding voor de Unilever-groep die bestaat uit Unilever N.V., Unilever PLC en hun dochtermaatschappijen. Onder raden van bestuur wordt verstaan de leden van de raden van bestuur van Unilever N.V. en Unilever PLC.

Gedragsnormen

Wij voeren onze activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid en met respect voor de mensenrechten en belangen van onze medewerkers. Evenzo zullen wij de rechtmatige belangen respecteren van diegenen met wie wij betrekkingen onderhouden.

Naleving van de wet

Unilever-bedrijven en -medewerkers zijn verplicht de wetten en voorschriften na te leven van de landen waarin wij actief zijn.

Medewerkers

Unilever streeft naar verscheidenheid onder haar medewerkers, in een werkomgeving waarin mensen elkaar met vertrouwen en respect bejegenen en waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten en de reputatie van onze onderneming.

Wij zullen medewerkers uitsluitend werven, in dienst nemen en bevorderen op basis van de capaciteiten en vaardigheden die nodig zijn voor het werk dat gedaan moet worden. Wij willen veilige en gezonde arbeidsomstandigheden creëren voor alle medewerkers. Wij zullen geen enkele vorm van dwang- of kinderarbeid hanteren. Wij willen samen met onze medewerkers de vaardigheden en capaciteiten van ieder van hen ontwikkelen en vergroten. Wij respecteren de waardigheid van het individu en het recht van medewerkers op vrijheid van vereniging. Wij zullen zorgen voor een goede communicatie met onze medewerkers door middel van informatie- en overlegprocedures op bedrijfsniveau.

Consumenten

Unilever wil merkproducten en diensten op de markt brengen die steeds waarde toevoegen, een goede prijs-kwaliteitverhouding bieden en die veilig zijn bij het gebruik waarvoor zij bedoeld zijn. Etikettering, reclame en communicatie betreffende producten en diensten zullen nauwkeurig en correct zijn.

Aandeelhouders

Unilever zal haar activiteiten uitvoeren in overeenstemming met internationaal geaccepteerde grondslagen voor goed ondernemingsbestuur. Wij zullen aan alle aandeelhouders tijdige, regelmatige en betrouwbare informatie over onze activiteiten, structuur, financiële positie en resultaten verstrekken.

Zakenpartners

Unilever wil relaties met haar leveranciers, afnemers en zakenpartners onderhouden die tot wederzijds voordeel strekken. In onze zakelijke contacten verwachten we van onze partners dat zij gedragsregels toepassen die consistent zijn met de onze.

8 Onze Gedragscode

Betrokkenheid bij de gemeenschap

Unilever streeft ernaar als onderneming een betrouwbaar lid van de samenleving te zijn en, als integraal onderdeel daarvan, haar verantwoordelijkheden na te komen jegens de samenlevingen en gemeenschappen waarin zij actief is.

Maatschappelijke activiteiten

Unilever-bedrijven worden gestimuleerd hun rechtmatige zakelijke belangen te bevorderen en te verdedigen. Unilever zal samenwerken met overheden en andere instanties, zowel rechtstreeks als via branche-organisaties, bij het ontwikkelen van voorgenomen wetgeving en andere regelgeving op die gebieden die haar rechtmatige zakelijke belangen kunnen beïnvloeden. Unilever ondersteunt geen politieke partijen en verstrekt geen bijdragen aan fondsen van groeperingen die het bevorderen van partijbelangen nastreven.

Het milieu

Unilever zet zich ervoor in de invloed van haar activiteiten op het milieu voortdurend beter te beheersen en op de langere termijn een duurzame bedrijfsvoering te ontwikkelen. Zij zal met partners samenwerken om milieuzorg te bevorderen, inzicht in milieuvraagstukken te vergroten en goede werkmethoden te verspreiden.

Innovatie

In ons wetenschappelijk onderzoek gericht op innovatie ter voorziening in de behoeften van de consument, zullen wij de zorgen van de consument en de samenleving respecteren. Wij zullen werken op basis van deugdelijk wetenschappelijk onderzoek en daarbij stringente normen voor productveiligheid hanteren.

Mededinging

Unilever gelooft in krachtige, maar eerlijke mededinging en ondersteunt de ontwikkeling van passende wetgeving op dit gebied. Unilever-bedrijven en -medewerkers zullen handelen in overeenstemming met de principes van eerlijke mededinging en met alle toepasselijke voorschriften.

Zakelijke integriteit

Unilever geeft noch ontvangt, direct of indirect, steekpenningen of andere oneigenlijke voordelen gericht op zakelijk of financieel gewin. Het is geen enkele medewerker toegestaan een gift of betaling aan te bieden, te geven of te ontvangen die smeergeld vertegenwoordigt of als zodanig kan worden geïnterpreteerd. Ieder verzoek om of aanbod van smeergeld moet onmiddellijk worden afgewezen en aan het management worden gerapporteerd.

Unilevers financiële administratie en ondersteunende documenten moeten de aard van de onderliggende transacties nauwkeurig omschrijven en weergeven. Geheime of niet-geregistreerde rekeningen, geldbedragen of activa zullen niet worden gecreëerd of aangehouden.

Belangentegenstellingen

Van alle Unilever-medewerkers wordt verwacht dat zij persoonlijke activiteiten en financiële belangen vermijden die strijdig zouden kunnen zijn met hun verantwoordelijkheden ten opzichte van de onderneming. Het is Unilever-medewerkers verboden gewin voor zichzelf of anderen na te streven door misbruik van hun positie.

Naleving – Controle – Rapportage

Naleving van deze Gedragscode is een essentieel onderdeel van ons succes als bedrijf. De raden van bestuur van Unilever zijn ervoor verantwoordelijk dat alle medewerkers deze gedragsregels kennen, het belang ervan inzien en zich eraan houden.

De dagelijkse verantwoordelijkheid wordt gedelegeerd aan het senior management van de regio's en de werkmaatschappijen. Zij zijn ervoor verantwoordelijk dat deze Gedragscode wordt toegepast, indien noodzakelijk door middel van gedetailleerdere richtlijnen afgestemd op lokale behoeften.

Bevestiging dat de Gedragscode is nageleefd, wordt ieder jaar gegeven en gecontroleerd. Naleving van de Gedragscode wordt beoordeeld door de raden van bestuur, ondersteund door de Auditcommissie en de Corporate Risk Commissie.

Iedere inbreuk op de Gedragscode moet worden gerapporteerd volgens de door de secretarissen van Unilever vastgestelde procedures. Als Unilever door naleving van deze gedragsregels en andere verplicht te volgen beleidslijnen en instructies op enigerlei wijze verlies lijdt, zullen de raden van bestuur dit het management niet aanrekenen.

De raden van bestuur van Unilever verwachten van medewerkers dat zij iedere inbreuk, of een vermoeden daarvan, onder hun aandacht of die van het senior management brengen.

Er zijn maatregelen getroffen om medewerkers in staat te stellen vertrouwelijk te rapporteren en geen enkele medewerker zal van een dergelijke melding nadeel ondervinden.

Bedrijfsomschrijving

Unilever is een van de grootste leveranciers ter wereld van consumentenproducten met een hoge omloopsnelheid in de categorieën voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging.

Bedrijfsstructuur

Onze activiteiten zijn ondergebracht in twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging (HPC) – elk geleid door een divisiedirecteur. Deze structuur maakt de noodzakelijke concentratie op onze activiteiten in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging mogelijk, zowel regionaal als wereldwijd.

De activiteiten van deze twee divisies zijn ingedeeld in regionale groepen, met uitzondering van een aantal activiteiten die mondiaal zijn georganiseerd. Binnen HPC is dit Luxe Parfums ('Prestige') en binnen Voedingsmiddelen gaat het om IJs en Diepvriesproducten, Slim•Fast Wereldwijd en Foodsolutions, een bedrijf dat oplossingen biedt voor professionele koks en cateraars. De regionale en de wereldwijde ondernemingen worden geleid door groepsbestuurders die verantwoordelijk zijn voor de winstgevendheid. Deze ondernemingen blijven de drijvende kracht achter Unilever. Zij omvatten de werkmaatschappijen, die een sleutelrol spelen in de contacten met afnemers en consumenten, waardoor we snel kunnen reageren op de behoeften in lokale markten.

Details over de belangrijkste aan- en verkopen van bedrijven zijn vermeld op pagina 16 en 17. Alleen transacties die van bijzonder belang zijn voor onze bedrijfsstructuur worden hieronder genoemd.

Voedingsmiddelen

Uitleg over de nieuwe categoriestructuur van deze divisie is te vinden onder Voedingsmiddelen op pagina 24.

Culinaire Producten en Dressings

Wij zijn wereldmarktleider in het segment Culinaire Producten en Dressings.

Ons leidende culinaire merk, *Knorr*, is Unilevers grootste merk met verkopen van meer dan € 3,3 miljard in ruim 100 markten. Het assortiment omvat soepen, bouillons, sauzen, snacks, noedels, diepvriesmaaltijden en kant-en-klare (deel)gerechten. Ons uitgebreide assortiment culinaire producten wordt momenteel over de hele wereld op de markt gebracht onder verschillende merknamen.

Hellmann's is 's werelds nummer één in mayonaise. In combinatie met andere belangrijke dressingmerken in onze portefeuille, waaronder *Amora*, *Calvé* en *Wishbone*, zijn wij wereldwijd de grootste in dressings. We breiden ons assortiment dressings nog steeds in hoog tempo uit om de consument zoveel mogelijk aantrekkelijke producten te bieden die aansluiten op diens toenemende behoefte aan nieuwe smaken, samenstellingen en structuren, gezonde alternatieven en snacks.

Met *Bertolli*, dat ooit begon als marktleider in Italiaanse olijfolie, bouwen we voort op al het goede van de Italiaanse keuken. We breiden het assortiment uit met spreads, dressings en pastasauzen. *Bertolli* is nu in meer dan 30 landen op de markt.

Spreads en Bak- & Braadproducten

Op het gebied van Spreads zijn wij marktleider in Europa en Noord-Amerika. In Spreads en Bak- & Braadproducten hebben we een omzet van meer dan € 6 miljard in meer dan 100 landen.

Spreads van *Becel* en *Flora* bevatten ingrediënten die hebben bewezen de hoeveelheid cholesterol te verlagen. Nieuwe bak- en braadproducten, zoals *Rama/Blue Band Culinesse*, een vloeibare margarine, bieden een gezonder alternatief voor traditionele oliën en vetten.

Gezondheid & Welzijn

Consumenten vragen in toenemende mate om gezonde alternatieven voor hun eten en drinken. Wij voorzien in hun behoeften met een uitgebreid scala aan producten en merken, zoals *Slim•Fast*, dat hen helpt hun gewicht te beheersen met gezonde voedingsmiddelen die in hun dagelijks leven passen. Vanuit Noord-Amerika zet *Slim•Fast* de opmars naar Europa, Azië en Latijns-Amerika voort met een assortiment van onder meer maaltijdvervangende drankjes, soepen en ontbijtrepen. Het merk heeft nu een omzet van meer dan € 1 miljard.

In Azië en Afrika voorzien we met ons merk *Annapurna* in de behoefte van consumenten aan verrijkte basisvoeding in betaalbare hoeveelheden; in Latijns-Amerika brengen we *AdeS* op de markt, lekkere en voedzame drankjes op basis van soja.

Dranken

Wij zijn de grootste leverancier van verpakte thee onder merknaam in de wereld met onze merken *Lipton* en *Brooke Bond*. *Lipton* is het grootste thee- en ijsheermerk ter wereld. In Noord-Amerika hebben we kortgeleden een nieuwe innovatieve frisdrank geïntroduceerd: *Lipton Brisk*. Onze joint venture met PepsiCo Inc. heeft gezorgd voor een aanvullend distributienetwerk, waardoor we in staat zijn het afzetgebied van onze merken te vergroten.

IJs en Diepvriesproducten

Wij zijn de grootste ijsproducent ter wereld en we verkopen ijs in meer dan 40 landen. Onze ijsmerken met het 'Hart'-logo, zoals *Cornetto*, *Magnum*, *Carte d'Or* en *Solero* worden internationaal verkocht. *Breyers*, *Ben & Jerry's*, *Klondike* en *Popsicle* zijn leidende merken in Noord-Amerika. *Ben & Jerry's* is nu ook in Europa op de markt.

Wij zijn de grootste diepvriesproducent in Europa, met de merken *Findus* in Italië, *Birds Eye* in het Verenigd Koninkrijk en *Iglo* in de meeste andere Europese landen.

10 Over Unilever

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Huishoudelijke Verzorging en Professionele Reiniging

Wereldwijd zijn wij een van de marktleiders in huishoudelijke verzorging. Onze producten voor huishoudelijke verzorging voldoen aan de uiteenlopende eisen die consumenten stellen bij het schoonmaken van hun woning en het wassen van hun kleding. Onze wasmiddelen omvatten gemakkelijk te gebruiken tabletten en traditionele waspoeders en vloeibare producten voor het inweken en voor de hand- en machinewas. In zich ontwikkelende markten zijn specifieke producten, zoals wasmiddelen in staafvorm, beschikbaar voor consumenten met een laag inkomen. Onze producten voor huishoudelijke reiniging kunnen voorzien in de meeste behoeften op het gebied van reiniging en hygiëne in en om het huis.

Onze merken voor huishoudelijke verzorging zijn verkrijgbaar in meer dan 100 landen. Veel van deze merken zijn marktleider. Onze merken in deze categorie zijn onder meer *Omo*, *Surf*, *Looks Great*, *Snuggle*, *Comfort*, *Cif* en *Domestos*.

In mei 2002 hebben we DiverseyLever, onze onderneming in institutionele en industriële reiniging, verkocht aan Johnson Professional. Unilever behoudt een belang van eenderde in het samengevoegde bedrijf JohnsonDiversey met een optie om zich vanaf 2007 uit de onderneming terug te trekken.

Persoonlijke Verzorging

Wij zijn een van de wereldmarktleiders in huid- en haarverzorging, deodorants en antitranspiratiemiddelen. Op het gebied van huidverzorging zijn onze internationale merken onder meer *Lux*, *Dove* en *Pond's*. *Rexona*, *Axe* en *Dove* zijn de belangrijkste deodorant- en antitranspiratiemerken. Haarverzorgingsproducten zijn beschikbaar onder de merken *Sunsilk*, *Dove* en *Suave*.

In veel landen hebben we ook belangrijke marktaandeelen in mondhygiëne, met een brede spreiding van producten, met name onder het merk *Signal*.

Ons bedrijf in Luxe Parfums is een van de grootste ter wereld. We verkopen een aantal parfums onder de naam *Calvin Klein*, waaronder *Obsession*, *Eternity* en *Truth*. Daarnaast zijn in de afgelopen jaren *ck one* en *Crave* geïntroduceerd, gericht op een jong publiek. De luxe-parfummerken *Cerruti*, *Lagerfeld*, *Chloé* en *Valentino*, completeren samen met *Nautica*, *Vera Wang* en *BCBG*, ons uitgebreide assortiment.

Overige activiteiten

Ter ondersteuning van onze consumentenmerken bezitten we zowel theeplantages in India, Kenia en Tanzania als palmolieplantages in de Democratische Republiek Kongo, Ivoorkust en Ghana.

Risicodragend kapitaal

Zoals aangekondigd op 30 september 2002 gaat Unilever € 170 miljoen investeren in initiatieven die nauw aansluiten bij haar kernactiviteiten in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging. Hiervan is € 100 miljoen bestemd voor het onlangs opgerichte

Langholm Capital Partners Fund, waarin Unilever de belangrijkste investeerder is. Langholm gaat zich voornamelijk concentreren op het verkrijgen van meerderheidsbelangen of invloedrijke minderheidsbelangen in Europese ondernemingen die tussen de € 20 miljoen en € 200 miljoen waard zijn en waarvan de groeivoorzichten voor de middellange termijn aantoonbaar boven het gemiddelde liggen. Unilever is tevens van plan over een periode van drie jaar tot € 70 miljoen te investeren in twee eigen, onafhankelijke venturefondsen, Unilever Ventures en Unilever Technology Ventures. Het eerste fonds zal zich richten op jonge, groeiende ondernemingen en het andere, gevestigd in Californië, op nieuwe technologieën en startende ondernemingen.

Technologie en innovatie

Om onze strategie De Weg naar Groei te ondersteunen, concentreren we onze research en ontwikkeling op een beperkt aantal wereldwijde projecten die onze leidende merken versterken. We hebben een netwerk van Global Innovation Centres (wereldwijde innovatiecentra) opgezet om de merken verder te ontwikkelen en hun groei in alle sectoren en regio's te versnellen.

In 2002 besteedden we € 1 166 miljoen (2001: € 1 178 miljoen; 2000: € 1 187 miljoen) aan research en ontwikkeling, 2,4% van onze omzet. Door nieuwe werkmethoden sloten research en ontwikkeling beter aan op de bedrijfsbehoeften en verhoogden we de kwaliteit en het tempo van innovatie. Zo stemden we onze research- en ontwikkelingsstrategie beter af op strategische plannen van de divisies en gingen deze disciplines deel uitmaken van nieuwe teams gericht op wereldwijde merken.

Deze veranderingen, waarbij we onze middelen concentreerden op een beperkt aantal wereldwijde projecten, hebben tot belangrijke ontwikkelingen geleid. In de divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging was dit onder meer één enkel ingrediënt voor *Comfort* en *Snuggle* wasverzachtters, waardoor we effectiever konden inkopen en onze productiekosten konden verlagen. Daarnaast hebben we *Dove ultra*, hydraterende zeep ontwikkeld; in Europa, Azië en Latijns-Amerika hebben we *Dove* hydraterende shampoo en conditioner op de markt gebracht. De divisie introduceerde ook een nieuwe formule voor *Axe*, die een hoogwaardige bescherming tegen transpiratiegeur biedt; in het segment van producten tegen veroudering van de huid hebben we *Pond's Dramatic Results* geïntroduceerd, waarvan de doeltreffendheid klinisch bewezen is.

Ook de divisie Voedingsmiddelen kwam met een reeks innovaties. In Latijns-Amerika werd een *Knorr*-snackassortiment geïntroduceerd dat betaalbare, voedzame producten biedt voor consumenten met een laag inkomen. In het Verenigd Koninkrijk werd de consument een *Knorr*-assortiment gezonde voeding geboden onder de naam *Knorr Vie*. *Lipton* bracht een nieuwe, verfrissende limonade op de markt in de Verenigde Staten en een nieuwe theedrank, *Sparkle*, in Japan. *Slim•Fast* introduceerde mueslirepen in de Verenigde Staten en onder het merk *Bertolli* werden in Europa nieuwe vloeibare margarines en pastasauzen op de markt gebracht.

In totaal heeft Unilever 450 nieuwe octrooien aangevraagd. Sommige innovaties leverden in 2002 al een aanzienlijke bijdrage; de gunstige effecten van andere zullen in 2003 merkbaar worden.

Informatietechnologie

Ook in 2002 hebben we onze IT-organisatie gericht op het behalen van Unilevers doelstellingen.

We hebben bedrijfsprocessen en belangrijke transactiesystemen verder vereenvoudigd, waarbij we gebruikmaakten van ons wereldwijde samenwerkingsverband met SAP. Doordat we nu informatie, processen en systemen met elkaar delen, kunnen we sneller overgaan naar regionale bedrijven en de schaalgrootte van Unilever volledig benutten. Door subtiel maar gedisciplineerd met onze wereldwijde, gemeenschappelijke systemen om te gaan, bereiken we wereldwijd synergieën en tegelijkertijd kunnen we ons effectiever concentreren op onze afnemers en consumenten, zowel lokaal als regionaal. Al deze veranderingen zijn mogelijk gemaakt door de vereenvoudiging van onze IT-infrastructuur. Daarnaast leverde dit kostenbesparingen op, onder meer door ondertekening van het grootste telecommunicatiecontract – met British Telecom – dat we ooit hebben afgesloten. Met dit contract hebben we het aantal leveranciers wereldwijd teruggebracht van vierhonderd naar één.

Onze wereldwijde databank, dit jaar met succes opgezet, is cruciaal voor de beschikbaarheid van gemeenschappelijke informatie binnen heel Unilever en voor de ondersteuning van onze regionale bedrijven. Op basis hiervan hebben we informatiesystemen gebouwd om de resultaten van De Weg naar Groei te bewaken, gebruikmakend van strategische applicaties voor de productieketen, en voor de verdere ontwikkeling van merken en klantenrelaties. Onze financiële, management- en merkenrapportage wordt in dezelfde databank samengebracht. Dit moet in 2003 klaar zijn. Deze systemen bieden Unilever informatie die vollediger, consistent en sneller beschikbaar is dan ooit.

Met succes hebben we ons wereldwijde e-business portaal, de Unilever Private Exchange, uitgetest. Dit portaal, dat in 2003 volledig operationeel wordt, versterkt onze mogelijkheden op het gebied van elektronisch zakendoen door middel van veilige koppelingen tussen enerzijds onze groepsmaatschappijen en de systemen van onze leveranciers en afnemers en anderzijds met externe elektronische markten. Het succes van deze markten en portalen is natuurlijk afhankelijk van industriestandaarden voor uitwisseling van elektronische informatie.

Unilever heeft laten zien dat zij zich wil inzetten voor zulke industriestandaarden door medevoorzitter te worden van het Global Commerce Initiative, de grootste adviesgroep ter wereld voor vrijwillig toe te passen datastandaarden. We zijn bezig met een elektronische productcatalogus op basis van deze standaarden, zodat de detailhandel gemakkelijker bestellingen kan plaatsen.

Enkele goede voorbeelden van de wijze waarop wij, voortbouwend op wat we al deden, e-business technologie effectief benutten:

- merkenwebsites en rechtstreekse e-mailcommunicatie. Deze vormen een wezenlijk onderdeel van een nieuwe, interactieve en gepersonaliseerde marketingaanpak, die is gericht op de voor ons meest waardevolle consumenten en dient als ondersteuning van onze wereldwijde merken;
- ons Ariba on-line-inkoopstelsel. Hiermee kopen we artikelen die niet voor de productie bestemd zijn, met kwantumkorting van geselecteerde leveranciers. Momenteel werken bijna 2 000 Unilever-medewerkers in 24 landen met Ariba;
- in ons Europese voedingsmiddelenbedrijf hebben we onze fabriekssystemen en de systemen van onze strategische leveranciers aan elkaar gekoppeld. Hierdoor kunnen leveranciers onze voorraden beheren;
- in India hebben we ervoor gezorgd dat meer dan 1 000 handelaren verbinding hebben met onze systemen. Daardoor kunnen ze hun voorraden beter beheren en gemakkelijker aanvullen. Dit heeft geleid tot hogere verkopen en heeft bij afnemers geresulteerd in besparingen op voorraden.

Verantwoordelijkheid voor het milieu

Vruchtbare landbouwgrond, een bloeiende visstand en schoon water: natuurlijke bronnen en rijkdommen die essentieel zijn voor ons succes. We willen er dan ook zo veel mogelijk aan doen om ze te beschermen. Een streven dat trouwens volledig aansluit bij het groeiende maatschappelijk besef dat we allemaal zorgvuldiger moeten omgaan met ons milieu.

Ook in 2002 hebben we veel aandacht besteed aan het verminderen van de invloed van onze activiteiten op het milieu, terwijl onze productie toenam. We blijven onze prestaties op dit gebied toetsen aan onze doelstellingen. De laatste gegevens (2001) zijn te vinden op www.unilever.com/environmentalsociety. Ook hebben we onze milieustrategie aangepast om op de lange termijn de invloed van onze activiteiten op het milieu te kunnen blijven terugdringen.

Overal ter wereld gebruiken steeds meer mensen onze voedingsmiddelen. Het is dus belangrijk dat we zorgen voor een duurzame aanvoer van landbouwproducten. Met het voltooiën van de richtlijnen voor duurzaam beheer van onze vijf belangrijkste gewassen – palmolie, thee, doperwt, spinazie en tomaten – heeft ons programma voor duurzame landbouw zijn eerste doelstelling behaald. Deze richtlijnen werden in 2002 overeengekomen met de Sustainable Agriculture Advisory Board, een interne commissie van deskundigen op het gebied van duurzame landbouw. De richtlijnen worden gepubliceerd op www.growingforthefuture.com. Om te zorgen dat het milieu ervan profiteert, delen we onze kennis van goede landbouwmethoden met anderen. Samen met andere bedrijven hebben we het Sustainable Agriculture Initiative opgericht (een programma voor duurzame landbouw).

12 Over Unilever

Wat we bereikt hebben in de landbouw, proberen we ook in de visvangst te bereiken. Meer dan eenderde van onze vis komt nu al uit duurzame bronnen. Zes procent daarvan, waaronder hoki uit Nieuw-Zeeland, kreeg het kwaliteitskeurmerk van de Marine Stewardship Council. Dat is een flinke stap in de richting van ons doel om in 2005 al onze vis uit duurzame bronnen te betrekken. We blijven ons inzetten voor een duurzamer visserijbeleid in Europa.

Water: niemand kan zonder. Consumenten hebben het nodig bij het gebruik van onze producten, in de landbouw is het nodig voor irrigatie en in onze fabrieken is het nodig voor het productieproces. Als een van onze wereldwijde initiatieven op het gebied van duurzaam waterbeheer hebben we onze samenwerking met de Rhodes University in Zuid-Afrika verder uitgebouwd. Als onderdeel hiervan richt het Unilever Centre for Environmental Water Quality zich op beter waterbeheer en helpt het te zorgen voor voldoende bronnen van schoon, vers water.

We hebben onze invloed op het milieu in diverse opzichten weten te verminderen, bijvoorbeeld wat betreft ons energie- en waterverbruik. Maar we haalden nog niet al onze ambitieuze doelstellingen.

Voor het vierde jaar op rij voeren we binnen onze bedrijfstak de ranglijst aan in de Dow Jones Sustainability Indexes. Ook onze milieuraportage kreeg lof toegezwaid: we ontvingen een onderscheiding van de ACCA, de Association of Chartered Certified Accountants in het Verenigd Koninkrijk. Deze prijs maakt deel uit van de 'ACCA UK Awards for Sustainable Reporting', prijzen die de ACCA toekent voor verslaggeving over duurzaam ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt al sinds jaar en dag onlosmakelijk deel uit van de manier waarop wij zakendoen. Onze doelstelling en Gedragscode verplichten ons de hoogst denkbare zakelijke gedragsnormen te hanteren bij het nastreven van ons uiteindelijke doel – het voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, overal.

De normen die zijn vastgelegd in de Gedragscode vormen de leidraad voor wat ons dagelijks bezighoudt, zoals de veiligheid van onze producten en de invloed van onze activiteiten op het milieu. De in 2001 herziene Code is het afgelopen jaar verspreid binnen onze hele onderneming, zodat alle medewerkers goed kunnen begrijpen wat deze voor hen betekent. De verspreiding, met wereldwijde en regionale workshops, werd ondersteund door een intranetsite en een educatief programma on line. De Gedragscode is beschikbaar in meer dan 35 talen.

De directeur concernontwikkeling bepaalt ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De afgelopen jaren hebben we in dit kader vooral getracht een beter inzicht te verschaffen in de effecten van onze activiteiten op de samenleving. Zakendoen op een verantwoorde en duurzame wijze zien wij als de kern van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor ons betekent dit: producten bieden die voldoen aan lokale behoeften, investeren in productiecapaciteit en onze

technische kennis verspreiden. Verder gaat het ook om samenwerken met partners binnen onze productieketen en in lokale gemeenschappen en zorgen dat verantwoord omgaan met het milieu centraal staat in onze bedrijfsvoering.

In het najaar van 2002 verscheen voor de tweede maal ons sociaal jaarverslag (Social Review; on line beschikbaar op www.unilever.com/environmentalsociety). Dit sociaal jaarverslag beschrijft wat het voor ons bedrijf betekent een verantwoordelijk lid van de samenleving te zijn. Het geeft een beeld van de dagelijkse gang van zaken in onze onderneming wereldwijd en belicht onze betrekkingen met consumenten, afnemers, medewerkers en met anderen die op een of andere wijze betrokken zijn bij Unilever.

In 2002 hebben onze bedrijven ongeveer € 69 miljoen bijgedragen aan uiteenlopende projecten ten behoeve van de samenleving. Zo ontplooiden we commerciële marketinginitiatieven die een maatschappelijke bijdrage leverden, zoals het gebitsverzorgingsprogramma van *Signal* tandpasta in Saoedi-Arabië en de campagne voor verkeersveiligheid van *Bushells* thee in Australië. Daarnaast investeerden we ook in projecten als *uniquely ME!*, ons programma in samenwerking met de Girl Scouts in de VS om achterstandskinderen meer zelfvertrouwen te geven.

Vaak maakt juist onze rechtstreekse betrokkenheid een groot verschil. Zo steunt Unilever lokale scholen in China, Mexico en Zuid-Afrika, niet alleen met financiële bijdragen, maar ook doordat haar werknemers tijd vrijmaken om les te geven of om te helpen bij verbouwingen. Eind 2001 heeft ons bedrijf in Brazilië geholpen een overtollige ijsfabriek te renoveren en deze vervolgens geschonken aan de lokale gemeenschap. De fabriek is nu in gebruik als technische school. 21 000 studenten uit gezinnen met een laag inkomen volgen hier cursussen die variëren van computergebruik tot hotelmanagement en toerisme.

Ook onze merken dragen hun steentje bij. *Becel* wijst al sinds jaar en dag op het belang van een gezond hart. In dat kader droeg het in Canada bij aan Stroke Month (een maand met speciale aandacht voor beroertes) en World Heart Day (Wereldhartdag) door in verschillende provincies 25 dollarcent per verkocht product te doneren. Hiermee werd een bedrag van Can\$ 200 000 (€ 136 000) bijeengebracht voor hartonderzoek en programma's in ziekenhuizen. In Europa en Chili ondersteunt ons merk *Domestos* initiatieven op het gebied van gezondheid en hygiëne in een vijfjarig samenwerkingsverband met het Rode Kruis. Ook andere merken in Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging gaan hieraan deelnemen. Door ons te concentreren op gebieden waar wij onze kennis van zaken het meest effectief kunnen inzetten, kunnen we naar ons gevoel de grootste bijdrage leveren aan de samenleving.

Concurrentie

Onze bedrijven in consumentenproducten hebben te maken met een breed en divers scala aan concurrenten. Veel van onze concurrenten opereren eveneens op internationale basis, maar anderen zijn meer regionaal of lokaal georiënteerd.

De concurrentie is intens en vol uitdagingen. Onze aanpak om concurrenten voor te blijven en meerwaarde te bieden aan consumenten en afnemers is drieledig:

- voortdurend nieuwe en verbeterde producten ontwikkelen;
- onze innovaties en concepten delen met al onze bedrijven over de hele wereld;
- streven naar kostenverlaging van onze grondstoffen-aankoop en productie- en distributieprocessen met behoud en zelfs verbetering van de kwaliteit van onze producten.

Wij ondersteunen pogingen om de concurrentie transparanter te maken door liberalisering van de internationale handel. Ook ondersteunen wij de verdere ontwikkeling van de gemeenschappelijke Europese markt en de toelating van andere Europese landen tot de Europese Unie.

Export

Onze producten worden in bijna alle landen van de wereld verkocht en in veel landen hebben we productievervestigingen. Binnen de Europese Unie is de productie geconcentreerd in enkele lidstaten, maar we zijn er in alle landen op de markt.

Ook exporteren wij een breed scala aan producten naar landen waar wij ze niet produceren. Deze vorm van export, veelal vanuit onze bedrijven in aangrenzende landen, gebruiken wij vaak om nieuwe markten te ontwikkelen, voordat we lokale productiefaciliteiten gaan opzetten.

Seizoensinvloeden

Een deel van onze producten, zoals ijs en luxe parfums, heeft te maken met aanzienlijke omzetschommelingen door seizoensinvloeden. Unilever opereert echter wereldwijd in veel verschillende markten en productcategorieën.

Waarschijnlijk zal dan ook geen enkel seizoenelement van materieel belang zijn voor de resultaten van de Groep als geheel.

Mensen

Per jaareinde in duizenden	2002	2001	2000	1999	1998
Europa	60	71	80	74	80
Noord-Amerika	21	22	39	22	23
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	52	49	48	50	59
Azië en Pacific	82	85	84	71	72
Latijns-Amerika	32	38	44	29	31
Totaal	247	265	295	246	265

Een essentieel onderdeel van onze strategie De Weg naar Groei is dat we een ondernemerscultuur creëren die onze mensen aanzet tot een passie om te winnen. In 2002 hebben we deze cultuur verder verankerd in Unilever.

Een goed voorbeeld van ondernemerschap in actie was de ommekeer die werd bereikt bij onze, aanvankelijk langzaam groeiende, bedrijven in Australië en Nieuw-Zeeland. Deze omslag was het gevolg van de samenvoeging van alle activiteiten tot één Australisch-Aziatisch bedrijf, waardoor alle medewerkers werden gestimuleerd tot een totaal andere aanpak en een nauwer contact met de consument. Hun energie en enthousiasme is een voorbeeld voor soortgelijke initiatieven overal ter wereld.

We willen dat onze mensen zich richten op duurzame groei van de onderneming. Een enquête die we hebben gehouden onder meer dan 100 000 Unilever-medewerkers in 110 landen heeft ons een waardevol inzicht gegeven in wat we hebben bereikt op onze Weg naar Groei. De resultaten helpen ons om ons personeelsbeleid verder te ontwikkelen.

Carrièreontwikkeling bij Unilever is – helemaal in lijn met onze ondernemerscultuur – een gedeelde verantwoordelijkheid tussen leidinggevendenden en hun teams.

In 2002 hebben we verschillende initiatieven ontplooid om de ontwikkeling van onze mensen te stimuleren. We hebben meer nadruk gelegd op het meten van prestatie, onder andere door intensief gebruik te maken van onze 'Leiderschap voor Groei'-profielen, die managers helpen betere coaches te worden. Oorspronkelijk ontwikkeld voor het topmanagement, worden ze nu op alle management-niveaus toegepast.

Unilevers toekomst hangt nauw samen met de ontwikkeling van ons managerspotentieel. In juli brachten zo'n 80 managers uit 35 landen vijf dagen samen door in het kader van ons programma 'Jonge leiders van morgen', onderdeel van onze uitgebreide strategie voor management-ontwikkeling. Dit evenement, dat door beide Unilever-voorzitters werd bijgewoond, hielp deelnemers na te denken over hoe hun persoonlijke doelen kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen van Unilever.

Ook in 2002 vonden we alternatieve manieren om de teamgeest te stimuleren en betrokkenheid bij Unilevers waarden te bevorderen. Zo brachten we 120 managers van onze Latijns-Amerikaanse divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging bijeen om een aantal gemeenschapsvoorzieningen in São Paulo, Brazilië op te knappen.

Onze nieuwe divisiestructuur geeft onze mensen de bevoegdheid snel beslissingen te nemen en kansen te grijpen. Een voorbeeld is Dove hair in Azië, waarvan we het succes verder hebben uitgebouwd door het in 2002 in hoog tempo in 31 nieuwe landen te introduceren.

Als sluitstuk van de reorganisatie waarmee De Weg naar Groei gepaard gaat, zijn we bezig ons hoofdkantoor te stroomlijnen, zodat de centraal verleende diensten beter aansluiten op Unilevers veranderende behoeften.

14 Over Unilever

We willen managers stimuleren zelf meer invloed op hun carrière uit te oefenen. In dit kader zijn we in 2002 gestart met een interne vacaturebank. De meeste vacatures bij Unilever worden nu intern gepubliceerd op een nieuwe intranetsite. Doordat we zo kunnen vaststellen welke bestaande medewerkers de vacante functies zouden kunnen vervullen, helpt het systeem ons getalenteerde mensen voor het bedrijf te behouden.

Ons nieuwe Employer Brand (Unilever als merk op de arbeidsmarkt) zorgt ervoor dat we potentiële werknemers effectiever kunnen benaderen en vergroot onze aantrekkingskracht als werkgever. Het is nu geïntroduceerd in 55 landen.

Unilever is een van de meest rijkgeschakeerde organisaties ter wereld. De top 200 van onze leidinggevenden telt 33 nationaliteiten en meer dan een kwart van onze managers is een vrouw. In 2002 hebben we wereldwijd een onderzoek naar onze diversiteit uitgevoerd om onze visie en strategie op dit gebied verder te ontwikkelen. Ook staan er initiatieven op stapel die moeten leiden tot meer begrip bij ons topmanagement voor de obstakels waarmee mensen met verschillende achtergronden te maken hebben.

We willen succes graag erkennen en belonen. We hebben ons programma voor langetermijn-beloningsregelingen uitgebreid met 4 000 medewerkers en de regeling voor prestatiebeloning met 15 000.

Transacties met verbonden partijen

Alle transacties met verbonden partijen vinden plaats conform de richtlijnen inzake prijzen voor onderlinge leveringen zoals beschreven op pagina 67 en bestaan voornamelijk uit verkopen aan joint ventures en deelnemingen. Afgezien van de in dit verslag behandelde transacties, waren er geen transacties met verbonden partijen die van materieel belang waren voor de Groep of voor de verbonden partijen en die in 2002 of de twee voorgaande jaren hadden moeten worden gerapporteerd. In ongeveer 40 landen treedt JohnsonDiversey Inc., waarin wij deelnemen, op als Unilevers exclusieve agent voor het professionele kanaal en ontvangt hiervoor een vergoeding. Informatie over garantiestellingen door de Groep wordt gegeven onder 24 op pagina 97 en onder 'Wederzijdse garanties op leningen' op pagina 139. Zoals beschreven op pagina 131 en pagina 134 geven de beide moedermaatschappijen ook garanties af aan groepsmaatschappijen.

Intellectueel eigendom

Wij bezitten een uitgebreide portefeuille van patenten en handelsmerken en verrichten sommige van onze activiteiten in licentie, op basis van patenten of handelsmerken in eigendom van of beheerd door derden. Wij zijn niet afhankelijk van één bepaald patent of een groep patenten. Wij beschermen onze merken en technologieën zo goed mogelijk.

Belangen in onroerend goed

Wij hebben belangen in onroerend goed in de meeste landen waar Unilever vestigingen heeft; geen ervan 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 kantoor. De Groep heeft zowel gehuurd onroerend goed als onroerend goed in eigendom. Er spelen geen milieukwesties met betrekking tot het onroerend goed die een materiële invloed op de Groep zouden kunnen hebben. De leden van de raden van bestuur zijn van mening dat mogelijke verschillen tussen de marktwaarde van het onroerend goed van de Groep en de waarde waartegen het op de balans is opgenomen niet significant zijn. Een lijst van de belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa staat op pagina 126; details over materiële vaste activa zijn te vinden onder 10 op pagina 80.

Lopende juridische procedures en arbitrages

Wij zijn niet betrokken bij juridische procedures en arbitrages en hebben geen verplichtingen uit hoofde van milieuwetgeving die, in de context van de resultaten van de Groep, tot een materieel verlies zouden kunnen leiden. Geen van de bestuursleden noch onze corporate officers zijn betrokken bij juridische procedures tegen ons die materieel zouden kunnen zijn.

Unilever heeft bedrijven in een groot aantal landen en van tijd tot tijd zullen deze bedrijven onderworpen zijn aan onderzoeken door mededingings- en andere regelgevende autoriteiten. Het belangrijkste onderzoek in de afgelopen jaren betreft de distributie van ijs in Europa, met name de exclusiviteit van verkooppunten en vrieskisten. De beslissing van het Europese Hof van Eerste Aanleg betreffende ons beroep tegen de negatieve beslissing van de Europese Commissie inzake de exclusiviteit van vrieskisten in Ierland wordt in de eerste helft van 2003 verwacht. Als ons beroep in deze zaak verworpen wordt, zullen we de methode waarop wij via verkooppunten impuls-ijs aanbieden, moeten aanpassen, eerst in Ierland en daarna in de rest van Europa.

Regelgeving van overheidswege

Unilevers activiteiten zijn met name onderworpen aan nationale wetgeving die erop is gericht dat de producten veilig kunnen worden gebruikt voor hun beoogde doel en dat de etikettering en reclame-uitingen volledig in overeenstemming zijn met de desbetreffende regelgeving. De introductie van nieuwe producten en ingrediënten en processen is uitdrukkelijk onderworpen aan stringente controles. Unilevers activiteiten zijn daarnaast nog onderworpen aan wetgeving op het gebied van informatiebeveiliging en mededinging. Belangrijke regelgevende instanties zijn onder meer de Europese Commissie en de Food and Drug Administration in de Verenigde Staten.

Grondslag voor rapportering en commentaar

Onze waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op algemeen aanvaarde grondslagen (GAAP) in het Verenigd Koninkrijk en wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, die op een aantal punten afwijken van US GAAP. De voornaamste verschillen worden toegelicht op pagina 117. De benaderde nettowinst en het eigen vermogen op basis van US GAAP zijn opgenomen op pagina's 116 en 117.

De toelichting in dit bedrijfs overzicht is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op de resultaten van de Groep inclusief de acquisities in ieder jaar, tegen **constante wisselkoersen** (zie hieronder) en vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa (BEIA). In onze toelichting gebruiken we als definitie van omzet de omzet van de Groep, plus ons aandeel in de omzet van joint ventures, verminderd met ons aandeel in verkopen aan joint ventures die reeds in de cijfers van de Groep zijn opgenomen. Bedrijfs winst houdt in: de bedrijfs winst van de Groep plus ons aandeel in de bedrijfs winst van joint ventures. Ons aandeel in de omzet of de bedrijfs winst van deelnemingen is hierin niet opgenomen. Vermelding van verkopen en groei van de verkopen zijn op een onderliggende basis, exclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten. Vermelding van omzet groei houdt in: inclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten.

Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

Resultaten en kasstromen in vreemde valuta 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 egalisatie-overeenkomst vastgelegde verhouding van £ 1 = f 12 en dan naar euro's tegen de officiële omwisselkoers van € 1 = f 2,20371 (zie 'Zeggenschap in Unilever' op pagina 136).

Dit bedrijfs overzicht is gebaseerd op constante wisselkoersen. Hierdoor wordt het versturende effect van koersfluctuaties geëlimineerd, wat leidt tot een duidelijker weergave van de onderliggende trends in de resultaten. Dit betekent dat we de jaarlijkse gemiddelde koersen van het voorgaande jaar gebruiken. Voor iedere periode van twee jaar geven de trends tussen de opeenvolgende jaren in euro's hetzelfde beeld als wanneer de resultaten in ponden sterling of US dollars tegen constante wisselkoersen waren getoond.

Voor de verslaggeving over 2000 tegen actuele wisselkoersen zijn de resultaten van Bestfoods, verworven op 4 oktober van dat jaar, omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoersen van het laatste kwartaal van 2000. In de overzichten over 2001 tegen constante wisselkoersen, opgenomen in het 'Bedrijfs overzicht' op de pagina's 18 tot en met 33, zijn de resultaten voor alle groepsonderdelen omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoersen voor geheel 2000. Dit betekent dat de resultaten van 2000 in deze overzichten kunnen afwijken van de bedragen omgerekend tegen actuele koersen.

Bijzonderheden over de wisselkoersen gebruikt bij het samenstellen van deze jaarrekening en de 'noon buying rates' ten opzichte van de US dollar worden getoond op pagina 115.

Resultaten 2002 vergeleken met 2001

Inclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten was de omzet van € 52 020 miljoen nagenoeg gelijk aan 2001. Exclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten bedroeg de onderliggende groei 4,2%. Het netto-effect van verwervingen en verkopen van activiteiten was een daling van 4,4%.

De bedrijfs winst BEIA steeg met 6,5% tot € 7 739 miljoen en de brutowinstmarge BEIA steeg tot 14,9% ten opzichte van 13,9% in 2001. Deze verbetering is voornamelijk te danken aan de herstructurering van de activiteiten en besparingen op inkoop in het kader van De Weg naar Groei, gecombineerd met het aanhoudende succes van de integratie van Bestfoods, gedeeltelijk gecompenseerd door hogere uitgaven voor advertenties en promoties.

De bedrijfs winst steeg met 3,4% tot € 5 436 miljoen. De netto-bijzondere posten zijn hoger dan in 2001, waarin de bijzondere posten hogere winsten op verkochte merken bevatten.

Bijzondere posten

De bedrijfs winst was inclusief netto-bijzondere lasten van € 939 miljoen die 59,7% hoger waren dan in 2001. De uitgaven voor herstructurering bedroegen € 1 298 miljoen, deels gecompenseerd door de vrijval van voorzieningen volgende op de gunstige afloop van enkele juridische claims en winsten op verkochte activiteiten van in totaal € 359 miljoen.

De bijzondere posten in het jaar hebben voornamelijk betrekking op de strategie De Weg naar Groei, die we op 22 februari 2000 bekendmaakten, om de groei te versnellen en marges te verhogen, en op herstructurering als gevolg van de integratie van Bestfoods. De totale met deze programma's gepaard gaande uitgaven zijn geschat op € 6,2 miljard over een periode van 5 jaar, waarvan het merendeel naar verwachting uit bijzondere posten zal bestaan. De in 2001 verantwoorde winst van € 828 miljoen op de verkoop van merken om goedkeuring van de mededingingsautoriteiten te verkrijgen voor de acquisitie van Bestfoods maakt geen deel uit van deze schatting.

Nadere informatie over mutaties in herstructurerings- en overige voorzieningen wordt verstrekt onder 19 op pagina 93.

Op basis van US GAAP zouden bepaalde herstructureringskosten in de betreffende jaren niet zijn verwerkt, voordat aan bepaalde additionele criteria was voldaan. Deze kosten zouden dan pas in volgende jaren zijn opgenomen. Informatie over de correcties met betrekking tot herstructureringskosten op basis van US GAAP wordt op pagina's 116 tot en met 118 verstrekt.

16 Bedrijfsoverzicht – belangrijkste ontwikkelingen

Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa

De afschrijvingslast bedroeg € 1 364 miljoen, een daling van 4,1% ten opzichte van 2001. 2002 is inclusief een bedrag van € 1 110 miljoen (2001: € 1 170 miljoen) in verband met Bestfoods.

Met ingang van 1 januari 2002 vindt er op basis van US GAAP geen systematische afschrijving meer plaats op goodwill en immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur. Nadere informatie wordt verstrekt op pagina's 116 tot en met 118.

Resultaten 2001 vergeleken met 2000

De netto-omzet steeg met 11% tot € 53 400 miljoen. Deze toename werd voor 12% veroorzaakt door acquisities, voor (5%) door afstotingen en voor 4% door onderliggende groei.

De bedrijfswinst BEIA steeg met 28% tot € 7 416 miljoen en de brutowinstmarge BEIA steeg van 12,0% in 2000 naar een recordhoogte van 13,9%. De margeverbetering is voornamelijk het gevolg van de gunstige effecten van het herstructureringsprogramma in het kader van De Weg naar Groei, van besparingen op inkoop en van de succesvolle integratie van Bestfoods.

De bedrijfswinst steeg met 66% tot € 5 360 miljoen, met name door de netto-invloed van acquisities en verkopen van bedrijven, deels tenietgedaan door een stijging van de afschrijvingslasten op goodwill.

Bijzondere posten

De bijzondere posten bedroegen € 620 miljoen in 2001, inclusief kosten van herstructurering van € 1 564 miljoen en winst op verkochte activiteiten van € 944 miljoen. Het laatstgenoemde bedrag bestaat voor € 828 miljoen uit winst op de verkoop van merken teneinde goedkeuring van de mededingingsautoriteiten te verkrijgen voor de acquisitie van Bestfoods en voor € 114 miljoen uit de winst op de verkoop van Unipath. De hiermee samenhangende kosten in de bedrijfswinst over 2001 waren € 393 miljoen.

Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa

De afschrijvingslast bedroeg in 2001 € 1 436 miljoen, inclusief € 1 186 miljoen voor Bestfoods.

Verworven en verkochte bedrijven

In 2002 hebben we ons belang in Robertsons in Zuid-Afrika en Israël vergroot tot 59% en verkregen we een eenderde belang in JohnsonDiversey Holdings Inc. (zie hierna).

In 2001 hebben geen belangrijke verwervingen plaatsgevonden.

Op 18 februari 2003 kondigde Unilever aan overeenstemming bereikt te hebben met Ajinomoto Co. Inc, Japan over de verwerving van de door deze gehouden aandelen in CPC/Aji Asia, een joint venture met activiteiten in 6 landen. De verwerving vindt in twee tranches plaats. Ongeveer de helft van Ajinomoto's belang zal op 25 maart 2003 worden overgedragen en de rest in maart 2004.

Unilever zal \$ 381 miljoen betalen (ongeveer € 360 miljoen) voor Ajinomoto's belang. Unilever heeft vanaf 25 maart 2003 volledige zeggenschap in de gehele vennootschap. De overeenkomst moet nog door de mededingingsautoriteiten goedgekeurd worden.

Gedurende 2002 zijn 35 bedrijven verkocht voor een totaalbedrag van ongeveer € 1 993 miljoen. De belangrijkste verkopen in 2002 waren:

Op 8 januari 2002 voltooiden we de verkoop van Unimills, Unilevers raffinaderij in Zwijndrecht, Nederland, aan Golden Hope Plantations Berhad in Maleisië, voor ongeveer € 60 miljoen in contanten. Unimills had in 2001 een omzet van ongeveer € 130 miljoen.

In januari en februari 2002 verkochten we het snackbedrijf Mafer aan Sabritas en ons culinair bedrijf Clemente Jacques aan La Costeña, beide in Mexico. Deze bedrijven hadden in 2001 tezamen een omzet van ongeveer € 40 miljoen.

Op 3 mei 2002 voltooiden we de verkoop van DiverseyLever, ons bedrijf in institutionele en professionele reiniging, aan Johnson Professional voor ongeveer \$ 0,9 miljard (€ 1,0 miljard) in contanten en een lening van \$ 241 miljoen (€ 270 miljoen). Daarnaast nam Unilever een belang van eenderde in de gecombineerde activiteiten (JohnsonDiversey), met een optie om ons vanaf 2007 uit de onderneming terug te trekken. Een waardering van ongeveer \$ 300 miljoen (€ 330 miljoen) voor dit belang bracht de totale waarde van de transactie voor Unilever op ongeveer \$ 1,5 miljard (€ 1,6 miljard). De omzet van DiverseyLever voor de twaalf maanden geëindigd 31 december 2001, exclusief de omzet van de consumentenmerken die JohnsonDiversey volgens een separate agentuurovereenkomst voor Unilever distribueert, bedroeg ongeveer \$ 1,5 miljard (€ 1,7 miljard).

Op 11 juni 2002 ronden we de verkoop af van Nocilla, ons Spaanse bedrijf in chocoladepasta's, aan Nutrexp. Deze onderneming had in 2001 een omzet van ongeveer € 36 miljoen.

Op 2 juli 2002 is de verkoop afgerond van 19 voedingsmiddelenmerken aan ACH Food Companies, Inc., een dochtermaatschappij van Associated British Foods plc, voor een bedrag van ongeveer \$ 360 miljoen (€ 383 miljoen) in contanten. Deze merken en gerelateerde bezittingen, door Unilever verkregen met de acquisitie van Bestfoods in oktober 2000, hadden een totale omzet van \$ 310 miljoen (€ 350 miljoen) in 2001.

Op 16 juli 2002 verkochten we Atkinsons, een onderneming in parfums gevestigd in Italië, aan Wella AG voor een bedrag van € 44 miljoen. Deze onderneming had in 2001 een omzet van ongeveer € 35 miljoen.

Op 30 november 2002 werd de verkoop afgerond van Loders Croklaan Groep, een internationaal bedrijf op het gebied van speciale oliën en vetten, aan IOI Corporation Berhad in Maleisië voor een bedrag van € 217 miljoen in

contanten. Deze onderneming had in 2001 een omzet van € 267 miljoen.

Op 31 december 2002 werd de verkoop afgerond van Iberia Foods aan een dochtermaatschappij van de Brooklyn Bottling Group in Brooklyn, New York. In 2002 had deze onderneming een omzet van ongeveer \$ 43 miljoen (€ 48 miljoen).

Op 2 december 2002 kondigden we een overeenkomst aan voor de verkoop van onze belangen in Unipamol Malaysia Sdn. Bhd. en Pamol Plantations Sdn. Bhd. aan Palmco of Malaysia, een dochtermaatschappij van IOI Corporation. De verkoop is op 17 januari 2003 afgerond voor een bedrag van € 138 miljoen in contanten. Deze bedrijven hadden in 2002 een gezamenlijke omzet van € 51 miljoen.

In 2001 verkochten we 34 bedrijven met een totale opbrengst van ongeveer € 3 621 miljoen, waaronder Unipath; Elizabeth Arden; Bestfoods Baking Company; Europese activiteiten op het gebied van droge soepen en sauzen; Noord-Amerikaanse visbedrijven; en verscheidene andere kleinere bedrijven en merken.

Unilever heeft gedurende 2002 in verband met de volgende acquisities openbare overnamevoorstellen gedaan:

Op 14 augustus 2002 werd Unilever Overseas Holdings Limited, samen met andere bedrijven uit de Unilever-groep, verplicht om op de aandelenbeurs van Caïro en Alexandrië in Egypte een openbaar bod te doen op 2 938 000 aandelen (49%) in El Rashidi El Mizan Confectionery SAE voor een bedrag van 31,22 Egyptische ponden per aandeel. Alle aandelen zijn verworven. Deze verwerving en de aankooprijzen waren in 2000 door Bestfoods overeengekomen op het moment dat Bestfoods de overige 51% verwierf.

Vervolgens deed Middle East Food and Trade Company SAE op 22 december 2002 op de aandelenbeurs van Caïro en Alexandrië in Egypte een vooraf overeengekomen openbaar bod van 15,33 Egyptische ponden per aandeel op de 6 000 000 (100%) aandelen van dit bedrijf, die in handen waren van Unilever-groepsmaatschappijen. De transactie is op 6 januari 2003 afgerond en alle aandelen zijn overgedragen. Omdat de zeggenschap reeds was overgedragen per 31 december 2002 is de transactie in de jaarrekening over 2002 verwerkt.

Unilever heeft gedurende 2001 in verband met de volgende acquisities openbare overnamevoorstellen gedaan:

Op 23 januari 2001, na een bod in november 2000 door Unilevers dochtermaatschappij Hindustan Lever Limited (HLL) op de 24,62% van de aandelen in International Bestfoods Limited India die niet reeds door Bestfoods werden gehouden, verwierf Unilever 7,99% van die aandelen voor een bedrag van € 2 miljoen.

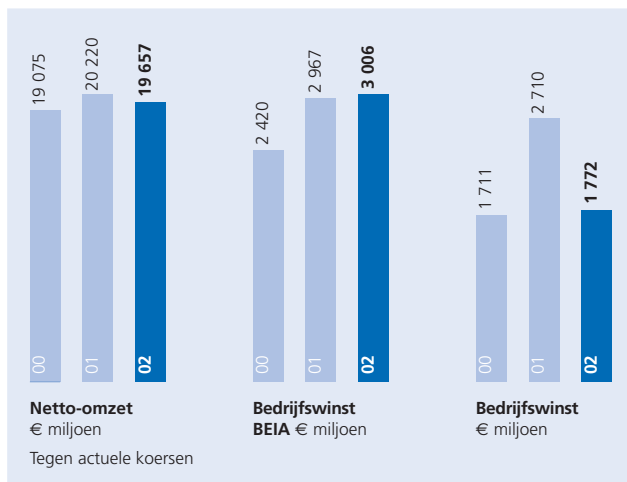
Op 31 januari 2001, na een bod in oktober 2000 door Unilever via haar Tunesische dochteronderneming Société de Cosmétiques Détergent et Parfumerie, op de 9,21% van de aandelen in Société de Produits Chimiques Détergents die niet reeds in het bezit van Unilever waren, werd 8,1% van de aandelen verworven tegen betaling van € 4 miljoen.

Op 4 december 2001, na een gezamenlijk bod door Unilever en haar dochtermaatschappij Hindustan Lever Limited op de resterende 10,38% van de aandelen in Rossell Industries Limited, India, die in maart 2000 niet verworven waren, heeft Lipton India Exports Limited, een volledige dochtermaatschappij van HLL, nog eens 6,27% van de aandelen verworven voor een totaalbedrag van € 1,8 miljoen, waarmee het totale gecombineerde belang van de Groep in Rossell Industries op 95,89% uitkomt.

Voor nadere informatie over de invloed van acquisities en verkopen wordt verwezen naar Kasstroom in het Financieel verslag op pagina 36 en onder 25 op pagina 97.

18 Bedrijfsoverzicht per regio

Europa



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	19 657	20 220	(3)%
Bedrijfswinst	1 772	2 710	(35)%
Groepsomzet	19 573	20 119	(3)%
Bedrijfswinst van de Groep	1 750	2 689	(35)%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	19 700	20 220	(3)%
Bedrijfswinst BEIA	3 006	2 967	1%
Bijzondere posten	(741)	254	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(511)	(511)	
Bedrijfswinst	1 754	2 710	(35)%
Brutowinstmarge	8,9%	13,4%	
Brutowinstmarge BEIA	15,3%	14,7%	

De onderliggende verkopen groeiden met 3%, met opnieuw een aanzienlijke bijdrage van Centraal- en Oost-Europa. Door het effect van desinvesteringen was de omzet 3% lager dan vorig jaar. De brutowinstmarge BEIA steeg met 0,6% tot 15,3%. Dit was het gevolg van de effecten van besparingen – waaronder de integratie van Bestfoods – en van sterke groei van de marges in IJs als gevolg van verbeteringen in de marketingmix en lagere kosten. De baten hiervan werden deels geherinvesteerd in extra ondersteuning van de leidende merken.

West-Europa

In West-Europa groeiden de verkopen in Voedingsmiddelen met 3%, inclusief een toenemende bijdrage van UBF Foodsolutions, ons bedrijf in foodservice. Onze merken in Spreads en Bak- & Braadproducten deden het opnieuw goed, met een groei van 5% door de aanhoudende stroom innovaties, met name in *Becell/Flora* dat met meer dan 10% groeide. In Culinaire Producten en Dressings zorgde de

krachtige ondersteuning van de merken *Amora*, *Hellmann's*, *Bertolli*, *Knorr* en *Pot Noodle*, samen met de introductie van basissoepen, gekoelde soepen en *Bertolli* pastasauzen tegen het eind van het jaar, voor een groei van 4%. *Slim•Fast*, dat we in een toenemend aantal landen op de markt hebben gebracht, liet ook goede groei zien. IJs toonde veel veerkracht; innovaties als *Cornetto Soft* en ijs in snack-formaat zorgden ervoor dat ondanks minder gunstige weersomstandigheden dan vorig jaar toch nog een groei van 1% werd behaald.

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging in West-Europa groeiden Huidverzorging, Deodorants en Haarverzorging goed, waarbij met name *Dove*, *Rexona* en *Axe* sterk presteerden door innovaties en assortimentsuitbreidingen. Wasmiddelenvolumes stegen met 4%, maar dit succes werd deels tenietgedaan door prijsverlagingen in verband met concurrentie. De onderliggende omzetgroei in Wasmiddelen kwam daardoor uit op 1%; het marktaandeel werd gehandhaafd.

Centraal- en Oost-Europa

In Centraal- en Oost-Europa groeiden de onderliggende verkopen met 9%, waarbij goede prestaties werden geleverd in Dressings, Thee, Huishoudelijke Reiniging en Persoonlijke Verzorging. Rusland liet opnieuw een goede vooruitgang zien.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	20 220	19 075	6%
Bedrijfswinst	2 710	1 711	58%
Groepsomzet	20 119	18 967	6%
Bedrijfswinst van de Groep	2 689	1 693	59%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	20 233	19 071	6%
Bedrijfswinst BEIA	2 978	2 419	23%
Bijzondere posten	270	(565)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(511)	(143)	
Bedrijfswinst	2 737	1 711	60%
Brutowinstmarge	13,5%	9,0%	
Brutowinstmarge BEIA	14,7%	12,7%	

De omzet nam gedurende 2001 met 6% toe, met een groei van de onderliggende verkopen van 4%. De groei was breed gespreid en Centraal- en Oost-Europa leverden een sterke bijdrage. De brutowinstmarge BEIA steeg tot 14,7% in Europa, als gevolg van de effecten van herstructurering, besparingen op inkoop en marketingondersteuning, alsmede wijzigingen in de portefeuille.

West-Europa

Het succes van *pro•activ*, *Culinesse* en *Bertolli* in Spreads en Bak- & Braadproducten, ons assortiment *4 Salti in*

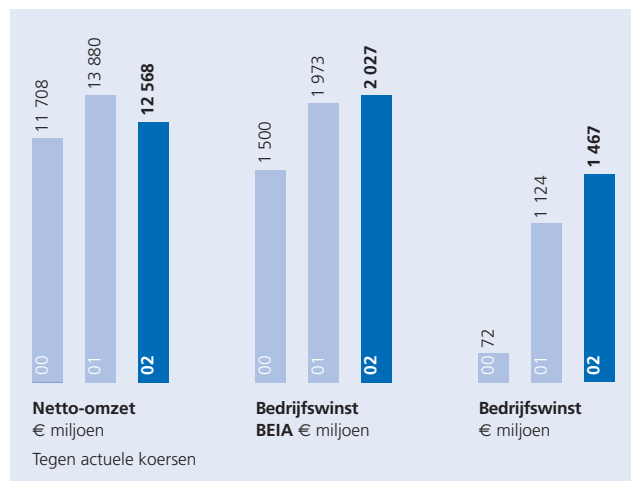
Padella, hoogwaardige en gemakkelijk te bereiden diepvriesmaaltijden, alsmede de uitbreiding van *Slim-Fast* zorgden voor een stijging van het groeipercentage in Voedingsmiddelen. *Cornetto* en *Carte d'Or* groeiden beide sterk door innovaties. In Culinaire Producten en Dressings bleef *Amora Maille* goed presteren en tekenden de gunstige effecten van de kracht van *Knorr* zich af.

In Persoonlijke Verzorging handhaafden de belangrijkste merken hun gedegen groeiniveau, aangevoerd door assortimentsuitbreidingen van *Dove* en *Signal* en door *Rexona*. Tegen het eind van het jaar was *Dove* shampoo in acht landen geïntroduceerd en de eerste reacties waren zeer positief. De groei van Textielwasmiddelen kreeg een impuls door het succes in de categorie wasverzachters van *Vaporesse*, een vloeibaar product voor gebruik in stoomstrijkijzers, en door onze krachtige reactie op de verhevigde concurrentie binnen textielreiniging. De merken *Domestos* en *Cif* bleven goed groeien door het succes van gebruiksvriendelijke reinigingsdoekjes en de introductie van *Domestos Bi-Actif* en *Domestos* actieve wc-mousse.

Centraal- en Oost-Europa

We zagen sterke groei, voornamelijk door losse thee en *Delmy* mayonaise in Rusland, de introductie van instantsoepen en vooruitgang in alle categorieën binnen Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging.

Noord-Amerika



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	12 568	13 880	(9)%
Bedrijfswinst	1 467	1 124	31%
Groepsomzet	12 446	13 767	(10)%
Bedrijfswinst van de Groep	1 435	1 092	31%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	13 205	13 880	(5)%
Bedrijfswinst BEIA	2 130	1 973	8%
Bijzondere posten	(70)	(285)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(519)	(564)	
Bedrijfswinst	1 541	1 124	37%
Brutowinstmarge	11,7%	8,1%	
Brutowinstmarge BEIA	16,1%	14,2%	

De onderliggende verkopen groeiden met 1%, waarbij de prestaties in de tweede helft van het jaar verbeterden door de geleidelijke toename van marktspanningen. De omzet daalde met 5% als gevolg van desinvesteringen, met name *DiverseyLever* en *Mazola*.

In Voedingsmiddelen stegen de onderliggende verkopen met 2% en hielden onze marktaandelen hun sterke positie vast. *Slim-Fast* bleef groeien en overschreed wereldwijd een omzetniveau van € 1 miljard. Ijs groeide weer met meer dan 5%, en ook *Wishbone*, *Becel* en *Knorr* gingen goed vooruit. Naast een actief programma ter ondersteuning van deze merken werd de groei in de tweede helft van het jaar aangevoerd door innovaties zoals *Lipton Brisk* limonade en *Ragù Rich and Meaty* sauzen. De algehele omzetgroei werd het afgelopen jaar echter gehinderd door prijsconcurrentie in mayonaise, het van de markt halen van *Hellmann's* schenkbare dressings en de invloed van de lagere boterrijzen op de margarinemarkt.

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging bleven de verkopen nagenoeg gelijk, maar een sterke tweede helft maakte de langzame start van het jaar goed. Dit is het gevolg van zowel de fasering van het totale innovatieprogramma als de stappen die zijn genomen om de winstgevendheid in Wasmiddelen te verbeteren, zodat er een basis was om vanaf het vierde kwartaal een actiever programma uit te voeren. De succesvolle introducties van *Axe* deodorant en *all* wasverzachter, droegen bij aan een sterke afsluiting van het jaar, evenals de herintroductie van *Dove* bodywash.

De brutowinstmarge BEIA is met 1,9% gestegen tot 16,1%. Dit kwam met name door een verbeterde winstgevendheid in Wasmiddelen, maar ook door diverse besparingen die deels weer in aanvullende reclame en promoties zijn geïnvesteerd.

20 Bedrijfsoverzicht per regio

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	13 880	11 708	19%
Bedrijfswinst	1 124	72	
Groepsomzet	13 767	11 631	18%
Bedrijfswinst van de Groep	1 092	48	

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	13 543	11 679	16%
Bedrijfswinst BEIA	1 923	1 494	29%
Bijzondere posten	(281)	(1 249)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(549)	(179)	
Bedrijfswinst	1 093	66	
Brutowinstmarge	8,1%	0,6%	
Brutowinstmarge BEIA	14,2%	12,8%	

De omzet nam toe met 16% met een groei van de onderliggende verkopen van 2%. In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging kenden onze bedrijven met producten voor de massamarkt een onderliggende omzetgroei van 2,5%, overwegend in de eerste helft van het jaar, als gevolg van de fasering van innovaties. Er waren goede prestaties van onze merken in Huidverzorging, Haarverzorging en Deodorants, met name *Dove* en *Suave*.

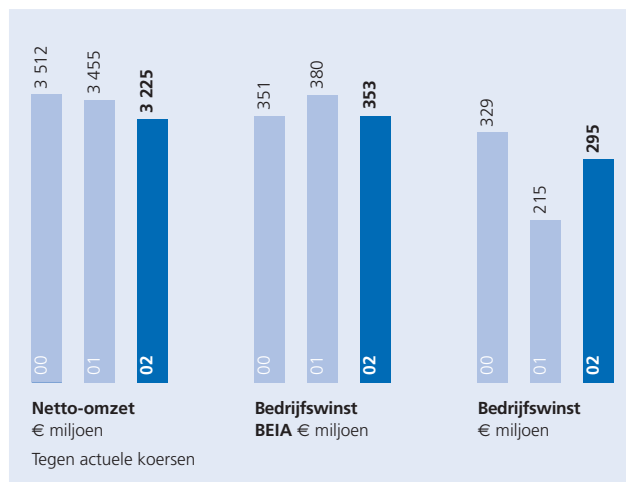
In Luxe Parfums zagen we een daling in de omzet. Dit is een gevolg van de verkoop van Elizabeth Arden en van de teruggang bij warenhuizen en in de reisbranche, volgend op de tragische gebeurtenissen van 11 september 2001. De afname van de onderliggende verkopen drukte het algehele groeipercentage in Noord-Amerika met bijna 1%.

Onze voedingsmiddelenactiviteiten boekten een groei van de onderliggende verkopen van iets meer dan 3% voor het gehele jaar.

De integratie van Ben & Jerry's verliep voorspoedig en de omzet steeg met 8% in het gehele jaar. Samen met sterke verkopen van *Breyers*, *Popsicle*, *Klondike* en *Good Humor* versterkte dit ons marktleiderschap. *Slim-Fast* bleef groeien en benaderde een omzetsniveau van € 1 miljard wereldwijd. De categorie Spreads groeide door de introductie van met calcium verrijkte varianten in de assortimenten van *Shedd's* en *I Can't Believe It's Not Butter!*. In het culinaire segment bleven de verkopen gelijk, beïnvloed door activiteiten van de concurrentie en onze focus op integratie. In Thee daalde de omzet door onze aandacht voor merkenconcentratie en voor de overgang naar een wereldwijde, eenduidige merkpositionering.

De brutowinstmarge BEIA van 14,2% in Noord-Amerika gaf de gunstige effecten weer van wijzigingen in de portefeuille, herstructurering, wereldwijde inkoop en besparingen op marketingondersteuning.

Afrika, Midden-Oosten en Turkije



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	3 225	3 455	(7)%
Bedrijfswinst	295	215	37%
Groepsomzet	3 139	3 191	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	286	203	41%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	3 754	3 455	9%
Bedrijfswinst BEIA	426	380	12%
Bijzondere posten	(45)	(139)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(23)	(26)	
Bedrijfswinst	358	215	67%
Brutowinstmarge	9,5%	6,2%	
Brutowinstmarge BEIA	11,3%	11,0%	

De onderliggende verkopen stegen met 7%, terwijl de omzet met 9% steeg omdat we nu alle activiteiten van Bestfoods Robertsons consolideren, volgend op de uitbreiding van ons belang daarin.

Er was groei in alle categorieën, waarbij marketingondersteuning van *Knorr*, *Lipton*, *Lux*, *Dove* en van onze wasmiddelenmerken de grootste bijdragen opleverde. Met name Zuid-Afrika presteerde erg goed met sterke omzetgroei, vooral in *Omo*, *Sunsilk*, *Axe* en *Lux* in Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging en *Knorr*, *Lipton*, *Rama* en *Flora pro-activ* in Voedingsmiddelen. In Turkije leidde de zwakke economie tot lagere consumentenbestedingen en krimpemde markten, waarbij onze verkopen navenant daalden. Elders in de regio versterkten wij onze marktpositie, met name in Algerije, het Arabisch schiereiland, Egypte, Marokko en West-Afrika.

De brutowinstmarge BEIA steeg tot 11,3%, na een toename van de investering in onze leidende merken.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	3 455	3 512	(2)%
Bedrijfswinst	215	329	(35)%
Groepsomzet	3 191	3 296	(3)%
Bedrijfswinst van de Groep	203	321	(37)%

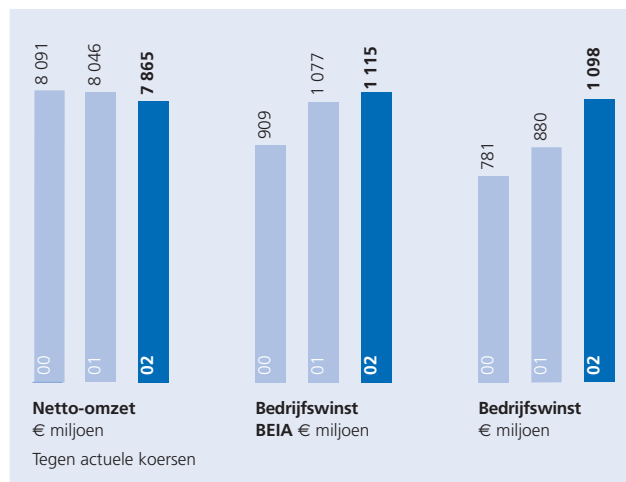
Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	3 843	3 499	10%
Bedrijfswinst BEIA	422	352	20%
Bijzondere posten	(160)	(16)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(28)	(6)	
Bedrijfswinst	234	330	(29)%
Brutowinstmarge	6,1%	9,4%	
Brutowinstmarge BEIA	11,0%	10,0%	

De omzet steeg met 10% met een groei van de onderliggende verkopen van 7%. Prijsstijgingen kregen een hoge prioriteit om marges te beschermen in landen met devaluatie, voornamelijk Zuid-Afrika en Turkije. Er was groei binnen ons hele merkenassortiment, waarbij Zuid-Afrika, Nigeria, Ghana en Marokko de sterkste bijdragen leverden. Er waren goede prestaties van *Dove*, van *Omo*, dat met een verbeterde formule opnieuw werd geïntroduceerd en van *Close-up* in West-Afrika, waar we onze positie in Mondverzorging verder hebben versterkt.

De brutowinstmarge BEIA van 11,0% in Afrika, Midden-Oosten en Turkije was hoger dan in 2000, als gevolg van slagvaardig beleid onder ongunstige economische omstandigheden.

Azië en Pacific



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	7 865	8 046	(2)%
Bedrijfswinst	1 098	880	25%
Groepsomzet	7 679	7 846	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	1 077	862	25%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	8 242	8 046	2%
Bedrijfswinst BEIA	1 166	1 077	8%
Bijzondere posten	13	(157)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(32)	(40)	
Bedrijfswinst	1 147	880	30%
Brutowinstmarge	13,9%	10,9%	
Brutowinstmarge BEIA	14,1%	13,4%	

De onderliggende verkopen namen toe met 5%. Inclusief het effect van desinvesteringen groeide de omzet met 2%.

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging groeide goed in zowel categorieën als landen. Met name de Filippijnen, Indonesië en Vietnam presteerden sterk en in de hele regio groeiden Huidverzorging, Haarverzorging en Deodorants met meer dan 10% door innovaties en marktondersteuning van *Dove*, *Lifebuoy* en *Pond's*. De onderliggende groei van de verkopen in India versnelde gedurende het jaar en bereikte 3%, ondanks de geplande maatregelen voor niet-leidende merken. De sterkere tweede helft van het jaar in India werd aangevoerd door *Fair and Lovely* met de introductie van een kruidenvariant en door *Pond's* met nieuwe kleine verpakkingen. Ook de introductie van een nieuwe *Vaseline* crème voor de beschadigde huid en een goede groei in Wasmiddelen leverden een belangrijke bijdrage.

22 Bedrijfsoverzicht per regio

In Voedingmiddelen groeide Zuidoost-Azië goed, enerzijds omdat de Bestfoods-merken konden profiteren van Unilevers distributiekanaal en anderzijds door innovaties in *Knorr* en een versterking van de merken *Bango* (sojasaus) en *Sariwangi* (thee) in Indonesië. Deze prestaties werden deels tenietgedaan door achteruitgang van thee in Centraal-Azië, waar prijzen werden aangepast aan de lagere grondstoffenprijzen, en door concentratie op verbetering van de winstgevendheid, waarbij we ons terugtrekken uit theesoorten met een lage toegevoegde waarde en lage groeiperspectieven. In Japan zorgde de succesvolle samenwerking met Suntory in kant-en-klare thee voor een verdubbeling van het marktaandeel van *Lipton* tot meer dan 25%.

De brutowinstmarge BEIA steeg tot 14,1%, waarbij de besparingen deels weer in aanvullende reclame en promoties zijn geïnvesteerd.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	8 046	8 091	(1)%
Bedrijfswinst	880	781	13%
Groepsomzet	7 846	8 038	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	862	776	11%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	8 558	8 091	6%
Bedrijfswinst BEIA	1 154	908	27%
Bijzondere posten	(166)	(109)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(41)	(19)	
Bedrijfswinst	947	780	21%
Brutowinstmarge	11,1%	9,6%	
Brutowinstmarge BEIA	13,5%	11,2%	

De omzet en de onderliggende verkopen namen beide toe met 6%.

In Zuidoost-Azië en Japan was de omzetgroei meer dan 10%. Opvallend was een sterke prestatie in Japan, door de succesvolle introductie van *Dove* shampoo, in *Lipton* kant-en-klare theedranken door de samenwerking met Suntory, en in onze huidverzorgingsactiviteiten door *Dove*. In Zuidoost-Azië namen onze merken in Persoonlijke Verzorging in alle landen in kracht toe, aangevoerd door nieuwe varianten van *Sunsilk*. In Indonesië verhoogde *Rexona* haar marktpenetratie en leverden *Citra* en het opnieuw geïntroduceerde *Pepsodent* uitstekende prestaties.

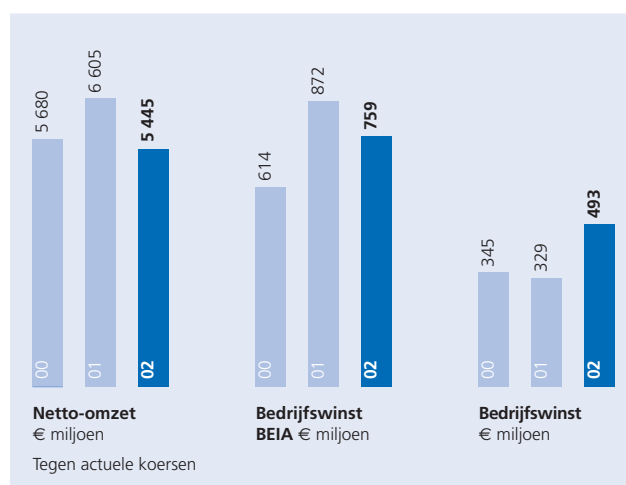
In India leidde een gerichtere merkenportefeuille tot hogere groei en winstgevendheid. Er waren met name sterke prestaties van *Sunsilk* en *Clinic* in Haarverzorging, *Rin* en *Wheel* in Wasmiddelen, en de assortimentsuitbreiding van *Fair and Lovely* in Huidverzorging. In Voedingmiddelen

bleven de verkopen gelijk door het op agressieve wijze verbeteren van de winstgevendheid en het elimineren van onder de maat presterende merken.

In China hebben we aanmerkelijke vooruitgang in de richting van winstgevendheid geboekt.

De brutowinstmarge BEIA is over 2001 in Azië en Pacific gestegen tot 13,5% als gevolg van de effecten van wereldwijde inkoop, verbeterde winstgevendheid in Voedingmiddelen en een sterkere mix door de groei in Persoonlijke Verzorging.

Latijns-Amerika



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	5 445	6 605	(18)%
Bedrijfswinst	493	329	50%
Groepsomzet	5 433	6 591	(18)%
Bedrijfswinst van de Groep	493	328	50%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	7 119	6 605	8%
Bedrijfswinst BEIA	1 011	872	16%
Bijzondere posten	(96)	(261)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(279)	(282)	
Bedrijfswinst	636	329	93%
Brutowinstmarge	8,9%	5,0%	
Brutowinstmarge BEIA	14,2%	13,2%	

De onderliggende verkopen stegen met 12% als gevolg van prijsmaatregelen om door devaluaties veroorzaakte kostenstijgingen, met name in Argentinië, te compenseren. Buiten Argentinië groeiden de volumes met 2% en de prijzen stegen met 9%. Inclusief het effect van verkochte activiteiten nam de omzet in de regio met 8% toe. Tegen

actuele koersen daalde de omzet met 18%. Zwakkere valuta in Argentinië en Brazilië waren verantwoordelijk voor respectievelijk 9,5% en 4,7% hiervan. Exclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten waren de verkopen 14% lager dan in 2001. De bedrijfswinst BEIA daalde met 13% tegen actuele wisselkoersen.

Persoonlijke Verzorging bleef voortreffelijk presteren. *Sedal* shampoo groeide in de hele regio goed. *Dove* shampoo is geïntroduceerd in Brazilië, Chili, Mexico en Peru en maakt zeer goede vooruitgang. In Deodorants is *Rexona* succesvol geïntroduceerd in Venezuela en opnieuw gelanceerd in Colombia. In Mexico zijn we in deze categorie duidelijk marktleider geworden. In Wasmiddelen hebben onze marktaandeelen standgehouden ten opzichte van onze grootste concurrent en we hebben op de gewijzigde economische omstandigheden gereageerd met de ontwikkeling van verpakkingen gericht op consumenten met minder koopkracht.

In Voedingsmiddelen groeide IJs met meer dan 10%, voornamelijk door hogere volumes, met de belangrijkste bijdragen van Brazilië en Mexico. De lancering van *Knorr* 'noodle cups' in Mexico, de intensivering van de ondersteuning van *Hellmann's* in Chili en een aanzienlijke groei van *Arisco* in Brazilië zorgden voor een goede prestatie. In Spreads hebben we *Becel de Capullo* gelanceerd in Mexico, waarmee we het merk *Becel* voor het eerst in dat land introduceerden. *Lipton* kant-en-klare thee bleef goed groeien in Brazilië en de op soja gebaseerde drank *AdeS* liet zowel in Brazilië als Mexico zeer goede vooruitgang zien.

In Argentinië is de consumentenvraag sterk gedaald; als gevolg daarvan zijn onze volumes aangetast. We zijn erin geslaagd onze sterke marktaandeelen te handhaven en ons ervaren lokale management leidt de onderneming zodanig dat deze op lange termijn gezond blijft. De brutomarges worden beschermd en in zowel Voedingsmiddelen als Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging hebben we nieuwe producten geïntroduceerd, gericht op lagere besteedbare inkomens.

De brutowinstmarge BEIA steeg met 1% tot 14,2%, na extra investeringen in de leidende merken.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	6 605	5 680	16%
Bedrijfswinst	329	345	(5)%
Groepsomzet	6 591	5 650	17%
Bedrijfswinst van de Groep	328	343	(4)%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	7 223	5 667	27%
Bedrijfswinst BEIA	939	612	53%
Bijzondere posten	(283)	(173)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(307)	(96)	
Bedrijfswinst	349	343	2%
Brutowinstmarge	4,8%	6,1%	
Brutowinstmarge BEIA	13,0%	10,8%	

De omzet nam met 27% toe, met een groei van de onderliggende verkopen van 5%.

Kenmerkend voor het jaar was onze daadkracht bij het nemen van prijsmaatregelen om de door devaluatie veroorzaakte kostenstijgingen terug te verdienen en op die manier onze margestructuur te beschermen.

Mexico bleef het hele jaar door sterk groeien. De belangrijkste motoren voor groei waren *Sedal*, dat in het eerste jaar na de introductie een aandeel van 8% in de haarverzorgingsmarkt heeft verworven, verdergaande vooruitgang in Spreads, Deodorants en Huidverzorging, alsmede de succesvolle uitbreiding van *Holanda* ijs.

In Argentinië krompen de markten, doordat het inkomen van consumenten afnam; onze marktaandeelen bleven echter sterk. In Brazilië werden de algehele volumes beïnvloed door energiebeperkende maatregelen en prijsstijgingen in verband met devaluatie, maar voortdurende innovaties in Haarverzorging en Deodorants zorgden voor volumegroei.

De brutowinstmarge BEIA in Latijns-Amerika van 13,0% was hoger dan in 2000 als gevolg van de effecten van portefeuillewijzigingen, wereldwijde inkoop, besparingen als gevolg van de integratie van Bestfoods en de verbeterde winstgevendheid van IJs.

24 Bedrijfsoverzicht per categorie – Voedingsmiddelen

Financieel overzicht

	€ miljard 2002 tegen 2002 koersen	€ miljard 2002 tegen 2001 koersen	€ miljard 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen 2001 koersen*
Netto-omzet	27,4	28,7	28,8	0%
Bedrijfswinst	2,3	2,3	2,4	(2)%
Bedrijfswinst BEIA	4,0	4,2	4,1	2%
Brutowinstmarge*	8,3%	8,1%	8,3%	
Brutowinstmarge BEIA*	14,8%	14,8%	14,4%	

*Berekend op basis van niet-afgeronde cijfers

De categorieën binnen Voedingsmiddelen zijn met ingang van 1 januari 2002 gewijzigd in:

- Culinaire Producten en Dressings
- Spreads en Bak- & Braadproducten
- Gezondheid & Welzijn en Dranken
- IJs en Diepvriesproducten

Dit weerspiegelt de verandering in de organisatie van onze divisie Voedingsmiddelen. Resultaten van voorgaande jaren zijn op basis van de nieuwe categorieën geherclassificeerd.

Op de pagina's 24 tot en met 29 geven we een toelichting op de prestaties voor iedere belangrijke categorie. In de resultaten van iedere categorie zijn de resultaten opgenomen van onze foodservicebedrijven, waarover hieronder enige informatie:

Foodsolutions

UBF Foodsolutions is een van de grootste foodservicebedrijven ter wereld. Dit bedrijf is actief in meer dan 60 landen over de hele wereld.

Het bedrijf richt zich op het bieden van innovatieve, doelgerichte oplossingen voor professionele chefs en cateraars. Daardoor krijgen onze consumentenmerken – nu al 85% van de verkopen – en onze technologie een extra impuls. In 2002 behaalde UBF Foodsolutions een onderliggende groei van de verkopen van 5%, waarbij de groei gedurende het jaar gestaag toenam.

Voedingsmiddelen

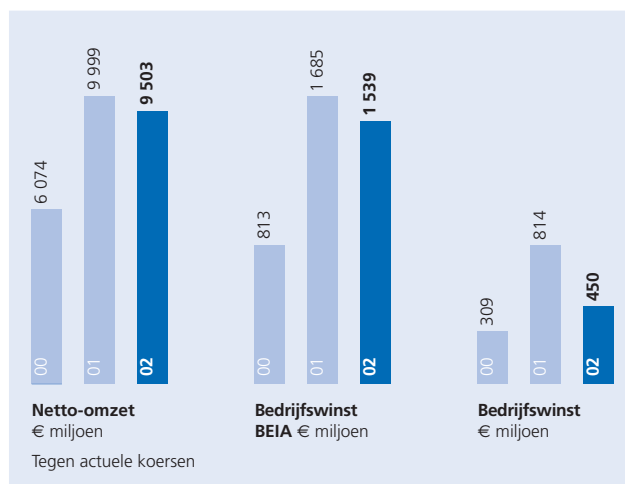
Met onze voedingsmiddelen concentreren we ons steeds meer op merken die kunnen groeien, internationaal én in hun productassortiment – in snelgroeiende markten met consumenten die meer keus willen, een uitstekende smaak, gemak, dynamiek, plezier én een vervengetoel.

Sinds het ontstaan van Unilever Bestfoods in 2000 hebben we de groei versneld en de winst verhoogd. Tegelijkertijd hebben we met succes verschillende bedrijven geïntegreerd en een ambitieus programma van bedrijfsverkopen ter hand genomen.

In 2002 gebruikten miljoenen mensen in de hele wereld onze producten en hebben we het tempo van onze winstgevendende groei verder opgevoerd. Onze leidende merken groeiden met 4,4% en we behaalden een onderliggende groei van de verkopen van 3,4%. Door desinvesteringen bleef de omzet nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Over het geheel genomen, steeg de bedrijfswinst BEIA met 2% en kwamen de marges uit op 14,8%.

Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002

Culinaire Producten en Dressings



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	9 503	9 999	(5)%
Bedrijfswinst	450	814	(45)%
Groepsomzet	9 272	9 597	(3)%
Bedrijfswinst van de Groep	422	793	(47)%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	10 138	9 999	1%
Bedrijfswinst BEIA	1 658	1 685	(2)%
Bijzondere posten	(37)	347	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(1 155)	(1 218)	
Bedrijfswinst	466	814	(43)%
Brutowinstmarge	4,6%	8,1%	
Brutowinstmarge BEIA	16,4%	16,9%	

Wereldwijd zijn wij marktleider in de categorie Culinaire Producten en Dressings. *Knorr*, Unilevers grootste merk, groeide met 7,3% in 100 markten, met producten die uiteenlopen van smaakmakers en snacks tot zelfmaakgerechten en diepgevroren voedingsmiddelen. Gaandeweg het jaar was er een duidelijke versnelling van de groei.

Door innovatie voorzagen we in de behoeften van consumenten die houden van lekker eten, maar weinig tijd hebben om te koken. Bijvoorbeeld met *Knorr* soepsnacks, met *Knax* 'noodle cups', een snack die werd geïntroduceerd in Latijns-Amerika en met *Knorr Vie*, een assortiment gezonde voedingsmiddelen in Europa. Door de toenemende internationale aantrekkingskracht van *Bertolli* groeiden de verkopen van dit merk met 8,5%. *Bertolli*, ooit alleen een Italiaanse olijfolie, biedt nu een assortiment producten variërend van pastasauzen en kant-en-klaarmaaltijden tot spreads en snacks.

De aanhoudende populariteit van mayonaise zorgde voor goede groei van *Hellmann's* in Europa en Latijns-Amerika. Concurrentiedruk in Noord-Amerika en onze beslissing ons terug te trekken uit de markt van vloeibare sladressings beïnvloedden echter de totale resultaten van het merk. Daardoor bleven de verkopen nagenoeg gelijk ten opzichte van vorig jaar. Ook Australië maakte kennis met *Hellmann's*. In dat land werden dressings en mayonaise geïntroduceerd.

Calvé en *Wishbone* deden het erg goed. De groei werd gestimuleerd door innovaties, waardoor onze belangrijkste dressingmerken niet meer alleen mayonaise, maar ook nieuwe smaken en aroma's, dips en sauzen omvatten, veelal geïnspireerd door *Amora* en *Maille*.

De onderliggende verkopen groeiden met 4% en, inclusief het effect van desinvesteringen, steeg de omzet in 2002 met 1%. De brutowinstmarge BEIA was met 16,4% iets lager dan in 2001, na hogere uitgaven voor advertenties en promoties.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	9 999	6 074	65%
Bedrijfswinst	814	309	163%
Groepsomzet	9 597	5 950	61%
Bedrijfswinst van de Groep	793	296	168%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	10 154	6 034	68%
Bedrijfswinst BEIA	1 693	803	111%
Bijzondere posten	344	(169)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(1 233)	(326)	
Bedrijfswinst	804	308	161%
Brutowinstmarge	7,9%	5,1%	
Brutowinstmarge BEIA	16,7%	13,3%	

Na de acquisitie van Bestfoods werd *Knorr* ons grootste merk en het groeide wereldwijd met 4% in het eerste jaar binnen Unilever. We gaven de goede resultaten van *Knorr* een extra impuls met innovaties als *Knorr Exotic Meal Kits*, die we in Europa nog verder uitbreidden, *Knorr Cup Pasta*, dat we in Taiwan introduceerden, *Knorr Quick Soups* in Zwitserland en *Knorr Sazonisimo*, dat we in Mexico op de markt brachten.

Hellmann's had ook een goed jaar, gelet op de moeilijke marktomstandigheden in Latijns-Amerika en felle concurrentie in de Verenigde Staten. In sommige nationale markten, waaronder Griekenland, Ierland, de Filipijnen en Thailand, bedroeg de omzetgroei meer dan 10%. Als

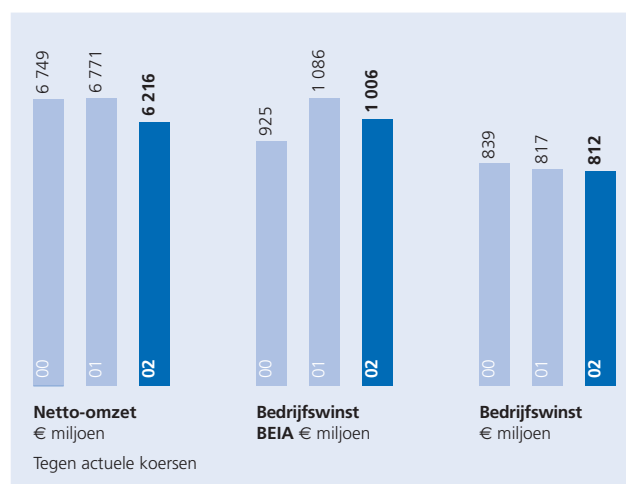
onderdeel van de merkenintegratie namen we in de Verenigde Staten de schenksauzen van *Hellmann's* uit de markt om ons te concentreren op het grotere merk *Wishbone*.

Ons merk *Amora* had ook een succesvol jaar met toegenomen omzet en winst. Innovaties, zoals *Amora Clip-Sauce* in Frankrijk en uitbreidingen naar het segment koelverse producten, waren een belangrijke stimulans voor groei.

De totale omzet in olijfolie daalde, met name door de verkoop van het onrendabele Spaanse bedrijf La Masia, maar de winstgevendheid steeg aanzienlijk. Dit was vooral te danken aan het succes van *Bertolli*, dat opnieuw een goede volumegroei boekte, met name in West-Europa. Inspelend op de voorkeur van de consument voor de mediterrane keuken, hebben we *Bertolli* dressings in Nederland geïntroduceerd en *Five Brothers* pastasaus in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten en *Olivio* spreads in het Verenigd Koninkrijk bij *Bertolli* ondergebracht.

We stotten verscheidene Europese bedrijven in droge soepen en sauzen af, als gevolg van toezeggingen aan de Europese Commissie in verband met de acquisitie van Bestfoods. Deze verkopen betroffen onder meer *Batchelors* en *Oxo* in het Verenigd Koninkrijk, *Royco* en het *Lesieur* assortiment in Frankrijk, *Heisse Tasse* in Duitsland en *Blå Band* in Denemarken, Zweden en Finland.

Spreads en Bak- & Braadproducten



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	6 216	6 771	(8)%
Bedrijfswinst	812	817	(1)%
Groepsomzet	6 145	6 681	(8)%
Bedrijfswinst van de Groep	793	797	(1)%

26 Bedrijfsoverzicht per categorie – Voedingsmiddelen

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	6 474	6 771	(4)%
Bedrijfswinst BEIA	1 029	1 086	(5)%
Bijzondere posten	(183)	(260)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(22)	(9)	
Bedrijfswinst	824	817	1%
Brutowinstmarge	12,7%	12,1%	
Brutowinstmarge BEIA	15,9%	16,0%	

In 2002 hebben we onze positie als marktleider op het gebied van margarine en spreads onder merknaam verder uitgebouwd. In dit segment, evenals in andere, heeft onze diepgewortelde kennis van lokale en regionale smaken en culturen bijgedragen aan de groei.

Innovatie was de sleutel tot onze sterke prestaties. Het aanhoudende succes van *pro•activ*, een vernieuwend product dat heeft bewezen de hoeveelheid cholesterol te verlagen, zorgde ervoor dat onze leidende spreadmerken *Becel/Flora* snel bleven groeien, met 11,6%. Bak- en braadproducten die gezonder zijn en gemakkelijker te gebruiken, zoals *Rama Culinesse*, en spreads voor het hele gezin, zoals *Blue Band*, droegen bij aan dit door innovatie gestimuleerde succesverhaal.

Een belangrijke factor voor dit succes was de steun van belangrijke opinieleiders, onder wie specialisten uit de gezondheidszorg. In het afgelopen jaar hebben we onze allianties met nationale hartorganisaties uitgebreid door wereldwijd de World Heart Day van de World Heart Federation te sponsoren.

Inclusief het effect van de verkoop van diverse bedrijven in speciale oliën daalde de omzet met 4% ten opzichte van 2001, terwijl de onderliggende verkopen met meer dan 2% stegen. De brutowinstmarge BEIA was met 15,9% iets lager dan in 2001, na een verhoging van de uitgaven voor advertenties en promoties.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	6 771	6 749	0%
Bedrijfswinst	817	839	(3)%
Groepsomzet	6 681	6 670	0%
Bedrijfswinst van de Groep	797	823	(3)%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	6 917	6 732	3%
Bedrijfswinst BEIA	1 095	921	19%
Bijzondere posten	(269)	(23)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(9)	(64)	
Bedrijfswinst	817	834	(2)%
Brutowinstmarge	11,8%	12,4%	
Brutowinstmarge BEIA	15,8%	13,7%	

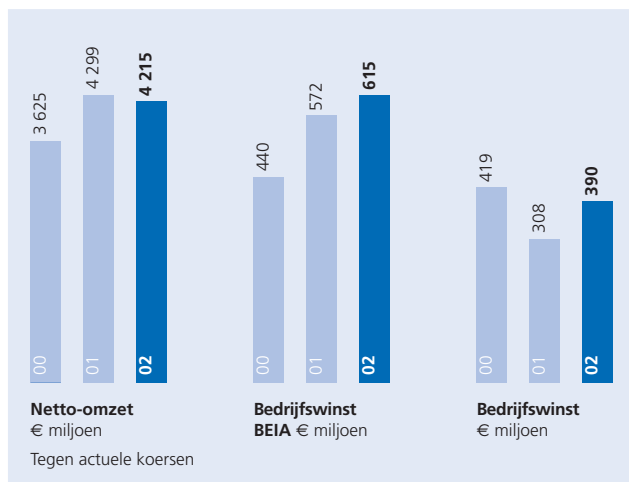
In 2001 zorgde consumentgerichte innovatie ervoor dat onze omzet in Spreads weer groeide en dat ons totale marktaandeel met ongeveer 1% toenam. De bedrijfswinst BEIA steeg met 19%.

Essentieel voor ons succes was ons vermogen te voldoen aan de vraag van de consument naar gezonde voeding. Het merk *pro•activ*, met ingrediënten die kunnen helpen de hoeveelheid 'slechte' cholesterol te verlagen, groeide aanzienlijk in heel Europa. *Culinesse*, een hoogwaardig, gemakkelijk te gebruiken vloeibaar bak- en braadproduct, werd met succes in elf Europese landen op de markt gebracht.

In de Verenigde Staten wist een nieuw, breed opgezet initiatief op het gebied van margarinemarketing de aandacht van de consument te trekken en voor een stijging van de omzet te zorgen. Vooral *I Can't Believe It's Not Butter!* groeide sterk.

Onze Europese spreads op basis van zuivel, *Brunch*, *Boursin* en *Crème Bonjour*, zetten hun groei voort. In de meeste Oost-Europese landen herstelden spreads zich goed, hoewel de Russische markt moeilijk bleef.

Gezondheid & Welzijn en Dranken



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	4 215	4 299	(2)%
Bedrijfswinst	390	308	27%
Groepsomzet	4 064	4 150	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	354	267	33%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	4 467	4 299	4%
Bedrijfswinst BEIA	654	572	14%
Bijzondere posten	(111)	(128)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(127)	(136)	
Bedrijfswinst	416	308	35%
Brutowinstmarge	9,3%	7,2%	
Brutowinstmarge BEIA	14,7%	13,3%	

De omzet steeg met 4% en de brutowinstmarge BEIA verbeterde met 1,4% tot 14,7% dankzij de voordelen van onze besparingsprogramma's en het feit dat we ons hebben teruggetrokken uit minder goed renderende thee-activiteiten in India.

Gezondheid & Welzijn

In 2002 hebben we opnieuw voldaan aan de groeiende vraag van consumenten naar gezonde voedingsmiddelen, in zowel geïndustrialiseerde als zich ontwikkelende markten.

Het *Slim•Fast*-assortiment werd uitgebreid met nieuwe producten. Daarmee hielpen we consumenten hun gewicht op een gezonde manier te reguleren met voedingsmiddelen die in hun dagelijks leven passen. *Slim•Fast*, waarvan de verkopen met 10,8% groeiden, omvat een assortiment dat zich uitstrekt van maaltijdvervangende dranken en repen tot

soepen. Het merk heeft zich buiten z'n thuisbasis de Verenigde Staten verder uitgebreid naar Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. *Slim•Fast* blijft zich richten op het grote belang dat de consument hecht aan gezondheid en welzijn en heeft een goede positie om in te spelen op de groeiende bezorgdheid omtrent overgewicht.

AdeS, onze voedzame, gezonde drank, bleef sterk groeien in Brazilië en in Israël breidde *Telma*, graanproducten voor het ontbijt, haar assortiment uit naar snacks, met de introductie van mueslirepen voor kinderen.

Dranken

Lipton, op de markt in meer dan 100 landen, groeide met 3,8%. Het *Lipton*-assortiment omvat kant-en-klare *Lipton Ice Tea*, nieuwe concepten als *Lipton Brisk* limonade en een brede selectie traditionele thee.

Kant-en-klare dranken doen het nog steeds erg goed. Bij traditionele thee, cruciaal voor de vitaliteit van ons drankenbedrijf, blijven we ons concentreren op verbetering van de winstgevendheid en op innovatie. We bleven de groei wereldwijd stimuleren met onze *Lipton 'Paint the World Yellow'* campagne. Dit stelde ons in staat om *Lipton* als een eigentijds merk af te schilderen en om een sterke prestatie neer te zetten in de groeiende buitenshuismarkt. Daar ongeveer eenderde van alle dranken buitenshuis geconsumeerd wordt, is deze sector van belang voor verdere groei.

We behielden ons leiderschap in de belangrijkste traditionele theemarkten, zoals het Verenigd Koninkrijk en India.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	4 299	3 625	19%
Bedrijfswinst	308	419	(27)%
Groepsomzet	4 150	3 430	21%
Bedrijfswinst van de Groep	267	391	(32)%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	4 367	3 626	20%
Bedrijfswinst BEIA	578	442	31%
Bijzondere posten	(131)	(18)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(133)	(3)	
Bedrijfswinst	314	421	(25)%
Brutowinstmarge	7,2%	11,6%	
Brutowinstmarge BEIA	13,2%	12,2%	

28 Bedrijfsoverzicht per categorie – Voedingsmiddelen

Gezondheid & Welzijn

Consumenten vragen in toenemende mate om gezonde voeding. Gedurende 2001 groeiden onze merken door te voorzien in die behoeften, zowel in geïndustrialiseerde als opkomende markten.

Met *Slim•Fast*, dat de Verenigde Staten als thuisbasis heeft, beschikken we over een assortiment producten die we op de markt brengen als een verantwoorde manier om een gezond gewicht te bereiken en te behouden. *Slim•Fast* boekte uitstekende resultaten. We zetten het merk met succes op de markt buiten het land van oorsprong – de Verenigde Staten – met introducties in Australië en Nederland en herintroducties in Canada en het Verenigd Koninkrijk en we breidden het assortiment uit met nieuwe variëteiten.

Een winstgevend jaar voor *Annapurna* in India en een succesvolle uitbreiding naar Afrika, van Ivoorkust tot Ghana, lieten zien hoe we in een heel andere behoefte van de consument kunnen voorzien: verrijkt basisvoedsel (zoals rijst) voor een betaalbare prijs. De verkopen van *AdeS* sojadranken in Latijns-Amerika werden echter aangetast door de economische omstandigheden in die regio.

Dranken

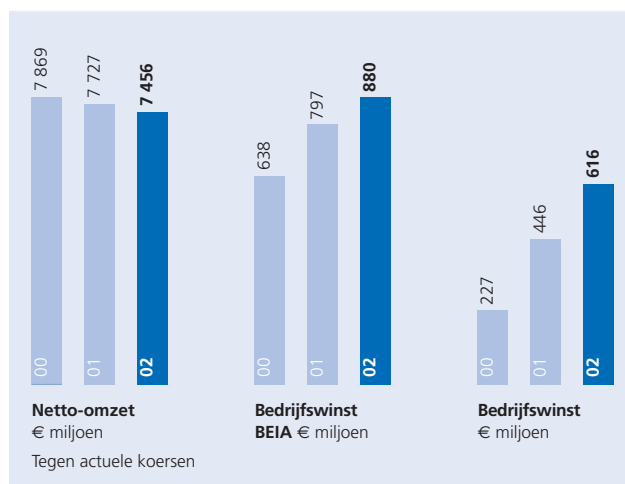
Ons wereldwijde merk *Lipton* groeide met 6%, aangevoerd door groei in dubbele cijfers van kant-en-klare theedranken waarvan de verkoop via automaten wereldwijd met 10% toenam. Deze groei kreeg opnieuw een impuls door onze innovatieve marketingcampagne 'Paint the World Yellow'.

In Japan groeide de omzet van *Lipton* kant-en-klare thee sterk door ons samenwerkingsverband met drankenfabrikant Suntory. Onze recente innovatie, *Lipton Cold Brew*, theezakjes voor het maken van ijsthee met koud water, toonde eveneens goede groei en is nu in het grootste deel van de Verenigde Staten op de markt gebracht. Omzet en winst in dat land waren in totaal echter lager.

De traditionele theemarkt in Centraal-Azië kromp. In India zorgde felle concurrentie van producenten van losse thee voor een daling van onze drankenomzet, maar versterkte aandacht voor kostenbeheersing leidde toch tot een hogere winst. In Polen en Rusland, waar we de overstap van de consument van losse thee naar theezakjes bleven stimuleren, groeiden de verkopen met dubbele cijfers.

De omzet groeide met 20%. De bedrijfswinst BEIA en de brutowinstmarge BEIA stegen door forse besparingen in de productieketen.

IJs en Diepvriesproducten



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	7 456	7 727	(4)%
Bedrijfswinst	616	446	38%
Groepsomzet	7 456	7 727	(4)%
Bedrijfswinst van de Groep	616	446	38%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	7 646	7 727	(1)%
Bedrijfswinst BEIA	896	797	12%
Bijzondere posten	(244)	(322)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(28)	(29)	
Bedrijfswinst	624	446	40%
Brutowinstmarge	8,2%	5,8%	
Brutowinstmarge BEIA	11,7%	10,3%	

De groei van de onderliggende verkopen bedroeg 3% in het jaar, maar inclusief het effect van desinvesteringen daalde de omzet met 1%. De brutowinstmarge BEIA verbeterde met 1,4% tot 11,7% na baten uit herstructureringen en extra ondersteuning van de merken.

IJs

Unilever is de grootste ijsproducent ter wereld. Innovaties onder het 'Hart'-logo, zoals *Cornetto Soft* en *Magnum 7 Sins*, en andere onder de merken *Paddle Pop* en *Carte d'Or*, zorgden voor sterke groei, doordat ze een andere draai gaven aan vertrouwde favorieten. De Noord-Amerikaanse ijsmerken *Breyers* en *Ben & Jerry's* lieten ook goede resultaten zien.

We zijn vastbesloten 's werelds grootste ijsbedrijf te blijven. We hebben de kostenstructuur van ons ijsbedrijf omgevormd en ons gericht op winstgevendende landen; we zijn nu in staat ons te concentreren op innovatie en groei.

We hebben bijvoorbeeld merken als *Cornetto* uitgebreid van een ijsje in de vrieskist naar een softijsproduct voor het groeiende buitenshuissegment. Gelijktijdig blijven we ons richten op het segment voor thuisconsumptie met innovaties als mini-multiverpakkingen en *Cornetto* in snackformaat. Beide hebben goede voortgang gemaakt.

We blijven de aantrekkingskracht van onze ijsmerken op consumenten – die plezier, iets nieuws en iets fris willen – vergroten. Zo hebben we ons gericht op de behoefte van de consument aan: een verwengevoel (*Magnum*), verfrissing (*Solero*) en leuke en grappige kinderijssjes (*Paddle Pop*).

We maakten goede vooruitgang in Latijns-Amerika en Noord-Amerika en, gezien de tegenvallende zomer, hebben we het ook in Europa goed gedaan.

In oktober 2002 heeft het Europese Hof van Eerste Aanleg ons beroep tegen de negatieve beslissing van de Europese Commissie omtrent de exclusiviteit van vrieskisten in Ierland aangehoord. Hangende de uitspraak van het Hof blijft die beslissing opgeschort.

Diepvriesproducten

Gebruiksgemak, gecombineerd met smakelijke ingrediënten van hoge kwaliteit, zorgde voor een succesvol jaar voor de diepgevroren kant-en-klaarproducten van *Iglo*, *Birds Eye* en *Findus*, die met 11% groeiden. Onze totale omzet in Diepvriesproducten daalde met 8%, voornamelijk door verkopen van bedrijven. Een sterk vierde kwartaal, vooral door kwalitatief goede innovaties en ondersteuning van de merken, zorgde voor een groei van de onderliggende verkopen van 1% over het hele jaar.

De groei van de verkopen in kant-en-klare maaltijden werd gecompenseerd door het effect van het einde van de BSE-crisis, die vorig jaar de vraag naar visproducten deed toenemen, met name in het Verenigd Koninkrijk. Onze vaardigheden op het gebied van diepvriesproducten zijn van groot belang voor onze productenportefeuille en we gaan nu de mogelijkheden voor andere merken onderzoeken.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	7 727	7 869	(2)%
Bedrijfswinst	446	227	97%
Groepsomzet	7 727	7 848	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	446	225	98%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	7 748	7 866	(2)%
Bedrijfswinst BEIA	800	637	26%
Bijzondere posten	(331)	(394)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(29)	(17)	
Bedrijfswinst	440	226	95%
Brutowinstmarge	5,7%	2,9%	
Brutowinstmarge BEIA	10,3%	8,1%	

Ijs

Onze grote ijsmerken deden het goed in 2001 met een onderliggende groei van de verkopen van bijna 3%. Deze vooruitgang werd gestimuleerd door innovaties, zoals *Magnum* ijs in snackformaat, *Cornetto* mini-ijsjes en multiverpakkingen en *Cornetto* softijs.

Het positieve beeld werd verstoord door teruglopende verkopen in verpakt impuls-ijs in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Dat we een sterke portefeuille hebben, bewees het succes van *Ben & Jerry's* in het hoogwaardige ijssegment in de Verenigde Staten in het eerste volledige jaar dat dit bedrijf onderdeel van Unilever was.

In aansluiting op ons streven naar een productieketen van wereldklasse hebben we acht fabrieken gesloten die op de lange termijn van beperkte waarde waren. Tevens hebben we efficiëntere methoden geïntroduceerd voor de inkoop van grondstoffen en verpakkingsmaterialen. Ook hebben we bepaalde producten die geen goede resultaten boekten uit het assortiment genomen en ons uit negen landen teruggetrokken waar onze ijsactiviteiten niet rendabel waren, waaronder Colombia, Rusland en Saoedi-Arabië.

Diepvriesproducten

Onze activiteiten in diepvriesproducten realiseerden een goede, winstgevende groei door innovatie en scherpere focus.

De belangrijkste motoren voor groei waren producten die voorzagen in de behoefte aan gezonde en gemakkelijk te bereiden voeding. Ons assortiment hoogwaardige diepgevroren maaltijden op basis van het Italiaanse concept *4 Salti in Padella* in Italië brachten we met succes ook onder andere merken op de markt, zoals *Birds Eye enjoy!* in het Verenigd Koninkrijk. Onze diepgevroren snacks behaalden eveneens goede resultaten.

In 2001 zijn we met succes begonnen onze diepvriesmerken en -producten ook in onze Foodsolutions-activiteiten op te nemen.

We verkochten Gorton's, ons bedrijf in diepgevroren vis in Noord-Amerika en het bedrijf Frudesa in Spanje, maar behielden beperkte rechten op het gebruik van de merknaam *Frudesa*. Ook hebben we ons teruggetrokken uit diepvriesproducten in Argentinië.

30 Bedrijfsoverzicht per categorie – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Financieel overzicht

	€ miljard 2002 tegen 2002 koersen	€ miljard 2002 tegen 2001 koersen	€ miljard 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen 2001 koersen*
Netto-omzet	20,8	22,7	22,8	0%
Bedrijfswinst	2,8	3,1	2,8	8%
Bedrijfswinst BEIA	3,2	3,5	3,1	11%
Brutowinstmarge*	13,5%	13,5%	12,4%	
Brutowinstmarge BEIA*	15,3%	15,2%	13,6%	

*Berekend op basis van niet-afgeronde cijfers

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

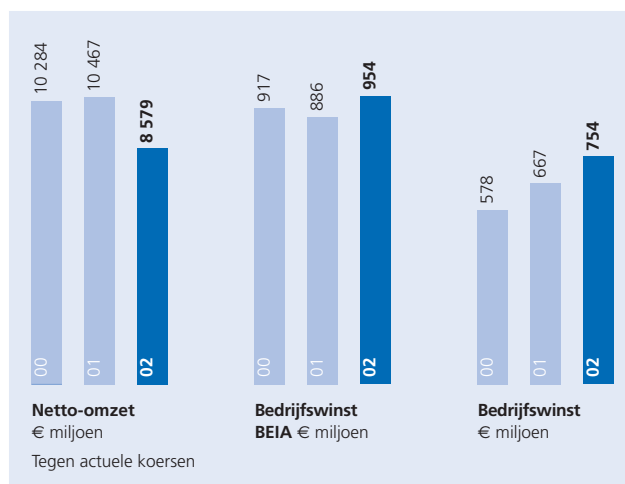
Ook in 2002 hebben we onze middelen geconcentreerd op de leidende merken; die vormen de bron van groei in onze divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging. Een snelle groei, doordat ze goed inspelen op de uiteenlopende dagelijkse behoeften van mensen in de hele wereld.

Geheel in lijn met De Weg naar Groei stegen de verkopen van de leidende merken dan ook scherp met 6,7%, bij een toename van de onderliggende verkopen met 5,2%. De omzet bleef nagenoeg gelijk, inclusief het effect van de verkoop van DiverseyLever. De bedrijfswinst BEIA steeg met 1% en de brutowinstmarge BEIA kwam uit op 15,2%.

Teams gericht op onze wereldwijde merken die verantwoordelijk zijn voor belangrijke innovaties, hebben in alle regio's gezorgd voor focus en resultaat. Daarbij werden ze ondersteund door ons netwerk van technische centra in de hele wereld (Global Technology Centres). Cruciaal voor dit succes was het feit dat onze research en ontwikkeling zich ook nu weer concentreerde op een beperkt aantal wereldwijde projecten. Zo droegen nieuwe innovaties ertoe bij dat Dove voor het vierde jaar op rij met meer dan 25% groeide. Dit was vooral te danken aan de introductie van het Dove haarverzorgingsassortiment.

We zijn doorggegaan met het afstoten van onze niet-kernactiviteiten, inclusief de afronding van de verkoop van DiverseyLever (institutionele en industriële reiniging) en Atkinson's, ons Italiaanse bedrijf in parfums en persoonlijke verzorging.

Huishoudelijke Verzorging en Professionele Reiniging



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	8 579	10 467	(18)%
Bedrijfswinst	754	667	13%
Groepsomzet	8 565	10 432	(18)%
Bedrijfswinst van de Groep	755	666	13%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	9 436	10 467	(10)%
Bedrijfswinst BEIA	1 027	886	16%
Bijzondere posten	(200)	(201)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(17)	(18)	
Bedrijfswinst	810	667	21%
Brutowinstmarge	8,6%	6,4%	
Brutowinstmarge BEIA	10,9%	8,5%	

Unilever is een van de wereldmarktleiders in Huishoudelijke Verzorging, een categorie die reinigings- en hygiëneproducten omvat. In 2002 stegen de onderliggende verkopen met 1% en de brutowinstmarge BEIA verbeterde met 2,4%, dankzij onze besparingsprogramma's. *Looks Great*, *Snuggly* en *Comfort* zorgden voor groei.

Hoewel mensen hun kleren op verschillende manieren wassen, wil iedereen hetzelfde: met zo weinig mogelijk inspanning een frisse, schone was.

In de hele wereld zetten we ons topwasmiddel *Omo* nu in de markt met dezelfde boodschap: vuil worden hoort nu eenmaal bij opgroeien. Deze strategie heeft geholpen *Omo's* leidende positie in Brazilië en Zuid-Afrika te consolideren en marktaandeel te winnen in landen als Marokko en Thailand.

Bedrijfsoverzicht per categorie – 31

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

In Marokko passeerde *Omo* zijn concurrenten en werd marktleider. In Thailand zorgden innovaties ervoor dat het merk z'n leidende positie kon uitbouwen, terwijl het in Zuid-Afrika in een groeiende markt z'n sterke leidende positie behield.

Consumenten vragen steeds vaker om wasmiddelen die niet alleen de was schoon krijgen, maar die ook zacht zijn voor de huid. In het Verenigd Koninkrijk leiden wij deze groeiende 'huidvriendelijke' markt met *Persil Non-Bio*. Om onze positie in deze sector te versterken, hebben we *Persil Aloë Vera* op de markt gebracht. Hiermee hebben we dit merk op succesvolle wijze bij nieuwe consumenten geïntroduceerd. In 2002 behaalde *Persil* haar grootste marktaandeel in de afgelopen 10 jaar.

Op 3 mei 2002 hebben we de verkoop afgerond van DiverseyLever aan Johnson Professional Holdings Inc. Hierdoor daalde de omzet met 10%, ondanks een groei van de onderliggende verkopen van 1%.

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	10 467	10 284	2%
Bedrijfswinst	667	578	15%
Groepsomzet	10 432	10 258	2%
Bedrijfswinst van de Groep	666	578	15%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	10 884	10 284	6%
Bedrijfswinst BEIA	926	917	1%
Bijzondere posten	(209)	(323)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(19)	(16)	
Bedrijfswinst	698	578	21%
Brutowinstmarge	6,4%	5,6%	
Brutowinstmarge BEIA	8,5%	8,9%	

In 2001 nam de omzet toe met 6%. De brutowinstmarge BEIA was echter iets lager.

Wasmiddelen waren goed voor bijna eenderde van de inkomsten van de divisie. In 2001 bleven we duidelijk marktleider in Europa in wastabletten. In Canada en de Verenigde Staten echter, kwam de belangstelling van de consument slechts langzaam op gang.

Voortbouwend op het succes van tabletten in Europa, introduceerden we capsules vloeibaar wasmiddel. Deze

geven consumenten met een voorkeur voor vloeibare wasmiddelen het gemak en de efficiency van tabletten.

In zuidelijk Latijns-Amerika bewezen we de duurzame aantrekkingskracht van onze wasmiddelenmerken, doordat we na twee jaar intense concurrentie een aanmerkelijk hogere winstgevendheid realiseerden.

We maakten aanzienlijke voortgang met het onderbrengen van alle wasmiddelen en wasverzachters bij onze leidende merken, zoals *Omo*, *Skip*, *Surf*, *Comfort* en *Snuggle*. We introduceerden gestandaardiseerde verpakking en reclame voor *Omo* in Latijns-Amerika, Azië en Pacific, Afrika, Midden-Oosten en Turkije. In het kader van deze concentratie herintroduceerden we in India het populaire merk *Surf*, met investeringen in een verbeterde samenstelling en een verdubbeling van de marketingondersteuning.

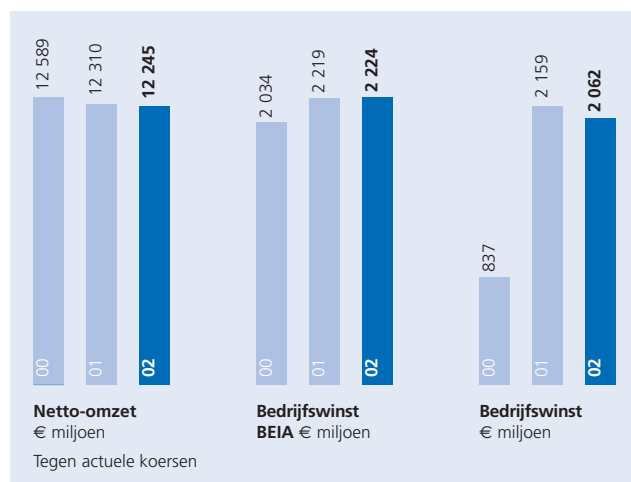
We hebben het wasverzachtermerk *Comfort* uitgebreid met de succesvolle introductie van *Comfort Vaporessé* in Europa. *Comfort Vaporessé* wordt in het waterreservoir van stoomstrijkijzers gegoten en laat textiel frisser ruiken en voorkomt kalkafzetting.

We hebben het merk *Domestos* uitgebreid door de introductie van *Domestos Bi-Actif* en *Domestos* actieve wc-mousse in Europa. In Azië bereikten we nieuwe groepen consumenten met producten afgestemd op gezinnen met een laag inkomen. Andere successen in Huishoudelijke Reiniging waren onder meer verdere innovaties in *Cif* reinigingsdoekjes.

In Professionele Reiniging had DiverseyLever een goed jaar, met groei in zowel omzet als bedrijfswinst.

32 Bedrijfsoverzicht per categorie – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Persoonlijke Verzorging



Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	12 245	12 310	(1)%
Bedrijfswinst	2 062	2 159	(4)%
Groepsomzet	12 236	12 307	(1)%
Bedrijfswinst van de Groep	2 059	2 157	(5)%

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001 tegen constante 2001-koersen

	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	Verandering
Netto-omzet	13 273	12 310	8%
Bedrijfswinst BEIA	2 430	2 219	10%
Bijzondere posten	(166)	(49)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(12)	(11)	
Bedrijfswinst	2 252	2 159	4%
Brutowinstmarge	17,0%	17,5%	
Brutowinstmarge BEIA	18,3%	18,0%	

In Persoonlijke Verzorging zijn wij een van de wereldmarktleiders in deodorants, antitranspiratiemiddelen en haarverzorgingsproducten. Onze leidende merken, zoals *Axe*, *Dove*, *Lux*, *Pond's*, *Rexona*, *Signal* en *Sunsilk*, hadden een onderliggende groei van de verkopen van 10%. De omzet steeg met 8% en de brutowinstmarge BEIA steeg tot 18,3%.

Miljoenen mensen, van New York tot New Delhi, vinden uitstraling en schoonheid belangrijk. Om te voorzien in hun behoefte aan gezond en mooi haar, bleven we ons concentreren op *Dove* en *Sunsilk*.

Het assortiment haarverzorgingsproducten van *Dove* is nu nummer één in Korea en Taiwan, de landen waar het als eerste werd geïntroduceerd, en nummer twee in Japan, waar het in 2001 op de markt kwam. Het afgelopen jaar hebben we *Dove* shampoo en conditioners geïntroduceerd in nog 31 andere landen in Europa, Latijns-Amerika en Zuidoost-Azië.

In 2002 lieten de onderliggende verkopen van *Sunsilk* een sterke groei zien; Brazilië en Mexico presteerden goed en in Algerije en Centraal-Amerika werden nieuwe markten betreden. In Ghana en Zuid-Afrika hebben we onze nieuwe lijn *Afro Hair* gelanceerd. Daarnaast kreeg de groei van *Sunsilk* een extra stimulans door nieuwe productintroductions, zoals het langhoudende haarkleurmiddel *Pro-Color* in Brazilië en Argentinië.

In Canada zijn we bezig *Pears* onder te brengen bij *Suave*, het zeer succesvolle Noord-Amerikaanse merk.

Jezelf wassen is voor talloze mensen een dagelijks ritueel. Hoewel in Brazilië ongeveer 70 miljoen mensen een zwarte of getinte huid hebben, is er nooit een zeep ontwikkeld die daarmee rekening hield. Om in hun behoeften te voorzien, hebben we een *Lux*-variant geïntroduceerd, speciaal voor dit huidtype.

Mensen willen zich de hele dag schoon en fris voelen, hoe hectisch hun leven ook is. Deze behoefte heeft flink bijgedragen aan de groei van onze deodorantsector.

In 2002 groeiden de onderliggende verkopen van *Axe* met 17%. Deze groei werd gestimuleerd door krachtige innovatie in de kerncategorie bodyspray, waaronder de introductie van een nieuwe, nog effectievere 24-uurs-formule. We hebben *Axe* in Noord-Amerika op de markt gebracht met een campagne gericht op jonge mannen tussen 14 en 24 jaar, een groep die ongeveer \$ 8 miljard per jaar besteedt aan verzorgingsproducten.

Rexona groeide sterk, waarbij de antitranspirant voor mannen de beste prestatie leverde. *Rexona for Men* groeide met 30% in de belangrijke regio's Europa en Latijns-Amerika.

Een frisse, stralende lach zegt meer dan woorden, welke taal je ook spreekt. In 2002 hebben we ernaar gestreefd ons merk *Signal* te versterken door een stevige concurrentiepositie in te nemen in de markt van elektrische tandenborstels. We hebben de eerste elektrische tandenborstel op de markt gebracht met keuze uit twee koppen, een om tanden te reinigen en een om ze wit te maken.

Onze sterke nadruk op leidende merken en wereldwijde innovaties heeft ertoe geleid dat de hele divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging een goede positie heeft gekregen voor verdere groei.

Bedrijfsoverzicht per categorie – 33

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	12 310	12 589	(2)%
Bedrijfswinst	2 159	837	158%
Groepsomzet	12 307	12 567	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	2 157	837	158%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000-koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Netto-omzet	12 685	12 589	1%
Bedrijfswinst BEIA	2 298	2 034	13%
Bijzondere posten	(50)	(1 190)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(11)	(7)	
Bedrijfswinst	2 237	837	167%
Brutowinstmarge	17,6%	6,7%	
Brutowinstmarge BEIA	18,1%	16,2%	

De omzet steeg met 1%, terwijl de brutowinstmarge BEIA verbeterde. Onze leidende merken behaalden een groei van 7%, als gevolg van sterke prestaties van onze wereldwijde belangrijkste merken, zoals *Axe*, *Dove*, *Rexona*, *Suave* en *Sunsilk*.

Dove ging opnieuw sterk vooruit, met een groei van meer dan 25% voor het derde achtereenvolgende jaar, waaraan het nieuwe *Nutrium* zeeptablet in de Verenigde Staten en doucheproducten en producten voor lichaamsverzorging in Europa sterk bijdroegen. Een ander vermeldenswaardig succes was de entree van dit merk in de haarverzorgingsmarkt in Azië, waar het binnen twee maanden de derde plaats bereikte in de Japanse markt voor shampoos en crèmespoelingen en bijdroeg aan een wereldwijde groei van 12% in onze activiteiten in haarverzorging. Met deze introductie heeft Unilever nu een duidelijke eerste plaats verworven in Japan, de op een na grootste haarverzorgingsmarkt, met *Lux*, *mod's hair* en *Dove*.

Ook *Sunsilk*, ons leidende merk in haarverzorging, deed het erg goed met een groei van meer dan 20%. Na de lancering in Mexico, waar het op de markt is als *Sedal*, werd het daar snel het vierde grote haarverzorgingsmerk. In de Verenigde Staten veroverde *Suave* voor het eerst een aandeel van 11% in de shampoo markt, uitgedrukt in geldswaarde.

Onze categorie Deodorants groeide met 8%, met name door het succes van *Dove*, *Axe* en *Rexona*. *Dove* consolideerde haar positie in Deodorants met uitstekende resultaten in de Verenigde Staten en een bemoedigende introductie in Mexico.

Het assortiment *Axe* deodorants voor mannen, in het Verenigd Koninkrijk op de markt als *Lynx*, hebben we opgefrist met twee nieuwe geuren, *Fusion* en *Gravity*. Als onderdeel van onze strategie onze merken ook in andere dan hun kerncategorieën op de markt te brengen, introduceerden we in Europa een vernieuwd assortiment *Axe* douche-gels.

Rexona boekte eveneens aanzienlijke vooruitgang in de markt van antitranspiratiemiddelen voor mannen, waarbij *Rexona for Men* een steeds groter deel van de verkopen vertegenwoordigt.

We introduceerden geharmoniseerde verpakking voor al onze merken deorollers, wat de efficiency in onze productieketen aanzienlijk vergrootte.

Op het gebied van gezichtsverzorging introduceerden we in Japan *Pond's Perfect*, dat een leidende positie verwierf in de massamarkt van producten tegen veroudering. De introductie van *Pond's RenAscent* in Mexico was een groot succes.

In Centraal-Azië bleef *Fair and Lovely* het erg goed doen, als gevolg van een grotere nadruk op reclame en uitbreidingen van het assortiment.

In Mondverzorging toonden *Signal* in Europa en *Close-up* in Azië en Pacific opnieuw een goede groei. Onze positie werd versterkt door innovaties in tandenborstels en in snoep, waar we voortbouwden op het succes van onze tandreinigende kauwgom met de introductie van snoepjes gericht op gebitsverzorging. In China daarentegen had *Zhonghua* tandpasta een teleurstellend jaar.

Ons bedrijf in Luxe Parfums had te maken met moeilijke economische omstandigheden en de omzet liep terug. Na de verkoop van Elizabeth Arden hebben we ons door designers ontwikkelde parfumassortiment ondergebracht in Unilever Cosmetics International. We brachten de geurlijn *Nautica* ook in Europa op de markt en introduceerden geuren onder het merk *BCBG* in de Verenigde Staten.

34 Financieel verslag

De in dit financieel overzicht opgenomen cijfers zijn in euro's tegen actuele wisselkoersen, tenzij anders vermeld. Informatie inzake de winst- en verliesrekening en de kasstroom is herleid tegen **jaarlijkse gemiddelde wisselkoersen**. De balansposten zijn herleid tegen wisselkoersen aan het einde van het jaar.

Voor definities van de belangrijkste verhoudingsgetallen in dit 'Financieel verslag' verwijzen wij naar pagina 113.

Kritische waarderingsgrondslagen

De jaarrekening voldoet in alle materiële opzichten aan de Nederlandse wet en aan algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen in het Verenigd Koninkrijk. Bij het opstellen van de jaarrekening moeten we bepaalde aannames maken en schattingen verrichten, gebaseerd op beschikbare informatie en ervaring uit het verleden. Deze aannames en schattingen zijn redelijk en worden voortdurend beoordeeld maar de werkelijke uitkomst en de werkelijke resultaten kunnen daarvan afwijken. Kritische waarderingsgrondslagen zijn diegene die het meest van belang zijn voor de weergave van de financiële positie van Unilever en haar bedrijfsresultaat, en worden beschreven op de pagina's 65 tot en met 67. Unilever voldoet aan Financial Reporting Standard 18 in het Verenigd Koninkrijk die vereist dat in alle gevallen gebruik wordt gemaakt van de meest passende waarderingsgrondslagen. Sommige van deze waarderingsgrondslagen vereisen moeilijke, subjectieve en complexe inschattingen van het management. De belangrijkste zijn:

Pensioenen en soortgelijke regelingen:

Het bepalen van Unilevers pensioenactiva, verplichtingen en kosten is afhankelijk van een aantal aannames die onze actuarissen hanteren bij het berekenen daarvan. Deze aannames zijn beschreven onder 17 op pagina 86. Hoewel deze aannames als passend worden beschouwd, kunnen significante afwijkingen in werkelijke ervaringscijfers of significante wijzigingen van de aannames een materiële invloed op de pensioenactiva, verplichtingen en toekomstige kosten hebben.

Voorzieningen:

Voorzieningen voor onder andere milieuschades en juridische procedures worden getroffen op het moment dat er een juridische of feitelijke verplichting bestaat op de balansdatum en een betrouwbare inschatting van de uitkomst van de geschillen kan worden gedaan.

Kosten van marktondersteuning:

Uitgaven voor marktondersteuning zoals promotionele activiteiten en advertenties worden in het jaar waarin ze plaatsvinden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Op elke balansdatum maken we een schatting van de hoogte van de kosten gebaseerd op onze kennis met betrekking tot afnemers, consumenten en promoties.

Goodwill, immateriële en materiële vaste activa:

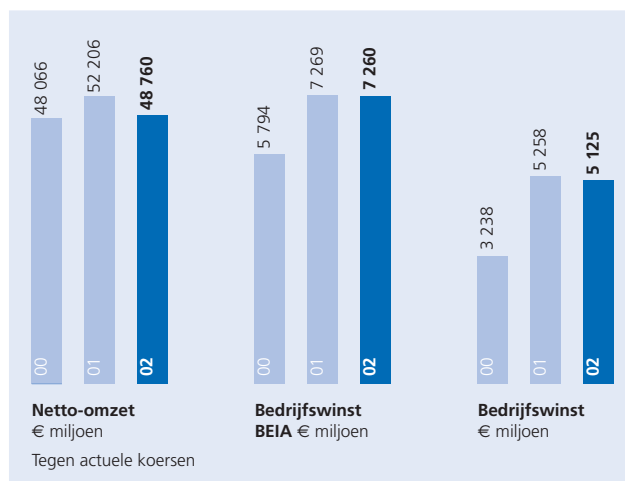
Ingevolge Financial Reporting Standard 11 in het Verenigd Koninkrijk en SFAS 142 en SFAS 144 in de Verenigde Staten dienen goodwill, immateriële en materiële vaste activa op waardedaling beoordeeld worden indien gebeurtenissen daartoe aanleiding geven. Deze beoordelingen worden uitgevoerd door het vergelijken van de boekwaarde met een waarde die is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Bij het inschatten van de toekomstige kasstromen worden belangrijke aannames gedaan. Hoewel deze aannames als passend worden beschouwd, kunnen wijzigingen daarin de uitkomsten van de beoordelingen beïnvloeden.

De belangrijkste goodwillpost heeft betrekking op de verwerving van Bestfoods. We hebben, in overeenstemming met deze standaard, de goodwill gerelateerd aan de verwerving van Bestfoods onderzocht door het beoordelen van werkelijke en verwachte groeiniveaus van de merken van Bestfoods en de werkelijke en verwachte verwezenlijking van besparingen uit synergieën voortvloeiend uit de integratie. Er zijn geen waardedalingen geconstateerd.

Latente belastingen:

Voor latente belastingen wordt, zoals vereist door Financial Reporting Standard 19 in het Verenigd Koninkrijk, een volledige voorziening getroffen tegen de belastingtarieven die aan het eind van het jaar gelden, tenzij reeds vast staat dat deze in de toekomst gaan wijzigen, zie tevens pagina 67. Latente belastingvorderingen worden regelmatig beoordeeld en indien het niet waarschijnlijk is dat ze gerealiseerd zullen worden, wordt hiermee rekening gehouden.

Resultaten – 2002 ten opzichte van 2001



De toename van de gemiddelde koers van de euro van 7% ten opzichte van een pakket voor Unilever relevante valuta had invloed op de netto-omzet, die met 7% daalde tot € 48 760 miljoen. De groei van de onderliggende verkopen van 4% werd tenietgedaan door het netto-effect van verwervingen en desinvesteringen. De belangrijkste desinvesteringen waren DiverseyLever en Mazola, gecompenseerd door de toename van ons belang in Unilever Bestfoods Robertsons in Afrika en in het Midden-Oosten.

De omzet van de Groep, exclusief ons aandeel in de omzet van joint ventures, daalde met 6% tot € 48 270 miljoen. Ons aandeel in de omzet van joint ventures daalde tot € 490 miljoen (2001: € 692 miljoen) omdat de toename van ons belang in Unilever Bestfoods Robertsons leidde tot een herclassificatie naar groepsmaatschappij.

De bedrijfswinst BEIA bedroeg € 7 260 miljoen (2001: € 7 269 miljoen). De brutowinstmarge BEIA verbeterde tot 14,9% ten opzichte van 13,9% in 2001. Deze verbetering weerspiegelt de aanhoudende bijdrage van de herstructurering in het kader van onze strategie De Weg naar Groei; het werd echter deels tenietgedaan door de versterking van de euro waardoor de bedrijfswinst BEIA vergelijkbaar was met 2001. De bedrijfswinst van de Groep bleef ook nagenoeg gelijk met € 7 165 miljoen.

De afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa bedroeg € 1 261 miljoen ten opzichte van € 1 423 miljoen in 2001. De daling werd voornamelijk veroorzaakt door de sterkere euro. De afschrijvingslast was inclusief een bedrag van € 1 023 miljoen voor Bestfoods.

De bijzondere posten bedroegen € 874 miljoen, inclusief € 1 215 miljoen herstructureringslasten, een bate van € 249 miljoen voor de netto-winsten en -verliezen op verkochte activiteiten en een bate van € 98 miljoen in verband met de vrijval van voorzieningen voor juridische en milieuzaken nadat een aantal juridische claims in ons voordeel is uitgevallen. De gerelateerde kosten binnen de brutowinst BEIA bedroegen € 191 miljoen (2001: € 373 miljoen).

De bijzondere posten gedurende het jaar hebben voornamelijk betrekking op het programma De Weg naar Groei dat in februari 2000 is aangekondigd en op de integratie van Bestfoods. De totale nettokosten van deze programma's zullen over een periode van 5 jaar naar verwachting € 6,2 miljard bedragen. Van de € 5,0 miljard die tot nu toe is uitgegeven was € 4,3 miljard bijzondere kosten en € 0,7 miljard gerelateerde kosten.

De bedrijfswinst en de brutowinst van de Groep daalden ieder met 3% tot € 5 125 miljoen respectievelijk € 5 041 miljoen omdat de onderliggende verbetering van de marges teniet werd gedaan door hogere bijzondere posten en het effect van 7% op de gemiddelde koersen.

Een toelichting op de resultaten per regio en productcategorie wordt gegeven in het 'Bedrijfs overzicht' op respectievelijk pagina's 18 tot en met 23 en 24 tot en met 33.

De nettorentekosten zijn met € 473 miljoen gedaald naar € 1 173 miljoen. Dit is te danken aan een sterke kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, de opbrengsten van verkochte activiteiten, lagere rentetarieven en voordelige koersverschillen. De nettorentedekking bedroeg 4,5 maal ten opzichte van 3,2 maal in 2001. De nettorentedekking op basis van EBITDA (vóór bijzondere posten) bedroeg 7 maal (2001: 5 maal).

De effectieve belastingdruk van de Groep bedroeg 38,7% (2001: 42,7%). Dit weerspiegelt de niet-afrekenbaarheid van de afschrijving van goodwill voor Bestfoods en een lager effectief belastingpercentage op bijzondere posten. De onderliggende belastingdruk voor normale bedrijfsactiviteiten was 32,2% (2001: 33,7%).

Het aandeel van derden in de winst nam toe tot € 312 miljoen (2001: € 239 miljoen), voornamelijk als gevolg van een wijziging in de belastingen die van invloed is op aandeelhouders die in India zijn gevestigd.

De nettowinst steeg met 16% tot € 2 129 miljoen. De samengevoegde winst per aandeel steeg met 18% en de samengevoegde winst per aandeel BEIA steeg met 14%.

De winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen steeg tot 11% ten opzichte van 9% in 2001.

Resultaten – 2001 ten opzichte van 2000

De netto-omzet steeg met 9% tot € 52 206 miljoen.

De Groepsomzet nam met 8% toe tot € 51 514 miljoen. Deze stijging was afkomstig van onderliggende groei van 4%, vergeleken met 1,5% in 2000, gecombineerd met een stijging van per saldo 7% door acquisities en desinvesteringen. De belangrijkste daarvan waren de acquisitie van Bestfoods en de verkoop van Elizabeth Arden en enkele Europese soepen- en sauzen-merken. Deze groei werd deels tenietgedaan door een versterking van de euro met 3% ten opzichte van het gewogen gemiddelde van de voor Unilever relevante valuta.

Als gevolg van de acquisitie van Bestfoods nam het aandeel van de Groep in de omzet van joint ventures met 43% toe tot € 692 miljoen.

De bedrijfswinst van de Groep BEIA, die € 7 149 miljoen bedraagt, steeg dit jaar met 25%. De verbetering van de bedrijfsmarge van de Groep met 1,9% tot 13,9% was het gevolg van de voortgaande bijdrage van de herstructureringen in het kader van De Weg naar Groei, besparingen op inkoop en de succesvolle integratie van Bestfoods.

De afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa bedroeg € 1 387 miljoen vergeleken met € 435 miljoen in 2000. De stijging kwam voornamelijk doordat er over een vol jaar is afgeschreven op de acquisities die gedurende 2000 hebben plaatsgevonden. In deze last is begrepen een bedrag van € 1 170 miljoen voor Bestfoods en € 193 miljoen voor andere acquisities in 2000, voornamelijk Slim-Fast, Ben & Jerry's, Cressida en Amora Maille.

De bijzondere posten bedroegen € 588 miljoen. Hierin begrepen zijn uitgaven voor herstructurering van € 1 515 miljoen en winsten op de verkoop van activiteiten van € 927 miljoen, waarvan € 811 miljoen betrekking heeft op de verkoop van merken teneinde goedkeuring van de mededingingsautoriteiten voor de acquisitie van Bestfoods te verkrijgen en € 114 miljoen voor de verkoop van Unipath. De samenhangende kosten binnen de bedrijfswinst van de Groep BEIA bedroegen in 2001 € 373 miljoen.

36 Financieel verslag

De bedrijfswinst van de Groep is met 63% gestegen tot € 5 174 miljoen voornamelijk als gevolg van het netto-effect van acquisities en verkochte activiteiten gecompenseerd door een stijging van de goodwill afschrijving.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfswinst van joint ventures steeg tot € 84 miljoen (2000: € 57 miljoen) doordat de joint ventures van Bestfoods een volledig jaar zijn meegenomen.

De nettorentekosten stegen tot € 1 646 miljoen ten opzichte van € 632 miljoen in 2000. Dit was een gevolg van de toename van leningen voor de financiering van acquisities die gedurende 2000 hebben plaatsgevonden, met name Bestfoods. De kasstroom uit afstotingen gedurende het jaar alsmede de opbrengst van de verkoop van de Europese bakkerij-activiteiten in 2000 reduceerden de rentelast met ongeveer € 80 miljoen. De nettorentedekking bedroeg iets meer dan 3 maal. De nettorentedekking op basis van EBITDA vóór bijzondere posten bedroeg 5 maal.

Het effectieve belastingpercentage van de Groep bedroeg 42,7% (2000: 49,3%). Dit was het gevolg van de niet-aftrekbaarheid van de afschrijving op goodwill alsmede van een belastingpercentage van 39% op de bijzondere posten. Het onderliggende belastingpercentage voor gewone bedrijfsactiviteiten was vergelijkbaar met 2000.

Het aandeel van derden in de winst steeg met 11% tot € 239 miljoen (2000: € 215 miljoen) als gevolg van sterke prestaties in India.

De nettowinst steeg met 66% tot € 1 838 miljoen. De samengevoegde winst per aandeel steeg met 70%. De samengevoegde winst per aandeel BEIA steeg met 11%.

De winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen vertoonde een lichte stijging van 8% in 2000 tot 9%.

2002

Dividenden en beurswaarde

De betaalde en voorgestelde dividenden op het gewone aandelenkapitaal van PLC bedragen 16,04p per aandeel van 1,4p (2001: 14,54p), een stijging van 10% per aandeel. De betaalde en voorgestelde dividenden op het gewone aandelenkapitaal van NV bedragen € 1,70 per aandeel van € 0,51 (2001: € 1,56), een stijging van 9% per aandeel. Het dividend uitgedrukt als percentage van de winst toekomend aan de houders van gewone aandelen bedroeg 79,5% (2001: 85,6%).

Unilevers samengevoegde beurswaarde op 31 december 2002 bedroeg € 59,9 miljard (2000: € 64,5 miljard).

Balans

De koers van de euro nam gedurende het jaar fors toe ten opzichte van de meeste andere Unilever-valuta. Dit resulteerde in een koersverlies op de omrekening van de openingsbalans en op mutaties gedurende het jaar van

€ 1 517 miljoen. In Argentinië en Brazilië traden belangrijke koersverliezen op maar deze werden deels gecompenseerd door de omrekeningswinsten op de schulden in US dollars van onze bedrijven in de Verenigde Staten. In het bedrijf behouden winst daalde met € 640 miljoen tot € 5 777 miljoen, na verwerking van het dividend, de teruggeboekte goodwill op de verkoop van DiverseyLever en de omrekeningsverschillen.

Het totale eigen vermogen daalde tot € 5 867 miljoen (2001: € 6 993 miljoen) ten gevolge van de bovengenoemde mutatie in de In het bedrijf behouden winst alsmede door de inkoop van eigen aandelen ter dekking van aandelenoptieregelingen voor medewerkers ten bedrage van € 551 miljoen.

Kasstroom

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten steeg met € 386 miljoen tot € 7 883 miljoen, waarbij sterke onderliggende kasstromen deels teniet werden gedaan door hogere herstructureringskosten en het effect van de versterking van de euro op de geconsolideerde balans.

Investeringen in vaste activa van € 1 313 miljoen waren 15% lager dan in 2001 en bedroegen 2,7% van de omzet. Dit is een voortzetting van de dalende trend in de afgelopen jaren.

Het niveau van de acquisitie-activiteiten was bescheiden. De belangrijkste transactie was de verwerving van een aanvullend belang van 9% in Bestfoods Robertsons in Afrika en het Midden-Oosten. Gedurende het jaar hebben we € 1 834 miljoen in contanten ontvangen uit de verkoop van 35 bedrijven, voornamelijk DiverseyLever en Mazola.

Financiering en liquiditeit

Unilever streeft naar een positie in de top-eenderde van een referentiegroep van 21 internationale consumenten-goederenproducenten voor de Total Shareholder Return, zoals beschreven op pagina 40. 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 strategie zijn:

- Goede toegang tot de financiële markten
- Voldoende flexibiliteit voor tactische acquisities
- A1/P1 kortetermijn-kredietwaardering
- Voldoende weerstand bij economische instabiliteit
- Optimaal gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet binnen de hiervoor genoemde beperkingen.

Een EBITDA (vóór bijzondere posten) nettorentedekking groter dan 8 keer is in overeenstemming met deze strategie. Een lagere nettorentedekking is acceptabel voor een periode volgend op grote acquisities.

De definitie en verdere informatie over dit verhoudingsgetal wordt gegeven op pagina's 112 en 113.

Onder 14 en 15 op de pagina's 82 tot en met 85 worden aanvullende relevante toelichtingen gegeven.

Unilevers liquide middelen zijn gecentraliseerd in de moeder- en groepsfinancieringsmaatschappijen om zo flexibel mogelijk te kunnen voorzien in de wisselende financieringsbehoeften. Werkmaatschappijen worden gefinancierd door een combinatie van eigen vermogen, leningen van derden en van moeder- en groepsfinancieringsmaatschappijen, die voor een bepaald land en bedrijf het meest geschikt is.

Unilever heeft toegang tot de wereldwijde kapitaalmarkten door een infrastructuur van kortetermijn-programma's (met name euro en 'US domestic' commercial-paper-programma's) en langetermijnleningsprogramma's (met name een 'US Shelf'-registratie en het 'Debt Issuance Programme' in de euromarkt). Schulden op de internationale markten worden over het algemeen uitgegeven in de naam van NV, PLC of Unilever Capital Corporation. Als schulden niet in de naam van NV of PLC worden uitgegeven, stellen zij zich doorgaans voor deze schulden wel garant.

Unilever beschikt over gecommitteerde kredietfaciliteiten om haar commercial-paper-programma's en algemene bedrijfsdoelstellingen te ondersteunen. De gecommitteerde kredietfaciliteiten die per eind 2002 zijn aangegaan zijn: bilaterale gecommitteerde kredietfaciliteiten van in totaal \$ 3 737 miljoen, bilaterale leningcommitments van \$ 400 miljoen en bilaterale 'money market commitments' van in totaal \$ 2 080 miljoen. Meer details over deze faciliteiten worden gegeven onder 14 op pagina 82.

In 2002 is een bedrag van € 3 195 miljoen ontvangen uit termijnfinanciering. De termijnfinanciering bestond voornamelijk uit een in juni uitgegeven obligatie van \$ 650 miljoen met een looptijd van 5,5 jaar, een in september uitgegeven obligatie van € 1 miljard met een looptijd van 5 jaar en een in november uitgegeven obligatie van \$ 1 miljard met een looptijd van 30 jaar. Aanvullend heeft Unilever Thai Trading Limited (UTT) het equivalent van € 418 miljoen aan termijnfinanciering aangetrokken met een garantie van NV, met uitzondering van politiek risico, door een combinatie van bankleningen en de plaatsing in de Thaise kapitaalmarkt van een obligatielening met een looptijd van 5 jaar.

Gedurende 2002 nam de totale schuld af van € 23 199 miljoen naar € 16 966 miljoen. Dit kwam door de sterke kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, de verkoop van een aantal bedrijven en de positieve effecten van koersveranderingen.

Eind 2002 bedroegen de leningen in totaal € 20 444 miljoen (2001: € 25 500 miljoen). Rekening houdend met de diverse valutaswaps en andere derivaten, was 78% van Unilevers leningen in US dollars, 1% in euro's en 7% in ponden sterling. De overige leningen zijn aangegaan in een groot aantal andere valuta's.

Langlopende leningen daalden met € 3 288 miljoen tot € 10 933 miljoen eind 2002. Aan het einde van 2002 bedroegen de kortlopende leningen € 9 511 miljoen (2001: € 11 279 miljoen), inclusief € 4 854 miljoen aan langlopende leningen die aan het einde van het jaar onder kortlopende leningen zijn gereclassificeerd. Eind 2002 was

68% van de langlopende leningen binnen vijf jaar terug te betalen (2001: 77%).

De contractuele verplichtingen van Unilever omvatten investeringsverplichtingen, leningen, operationele leaseverplichtingen en overige verplichtingen. Details hierover zijn te vinden onder 10 op pagina 80, onder 14 op pagina 82 en onder 24 op pagina 97. Details over derivaten worden gegeven onder 15 op pagina 84 en 85.

Liquide middelen en effecten bedroegen eind 2002 in totaal € 3 478 miljoen (2001: € 2 301 miljoen). Deze middelen werden aangehouden in euro's (34%), ponden sterling (4%), US dollars (14%) en overige valuta's (48%). De middelen worden hoofdzakelijk aangehouden om in de financieringsbehoeften op korte termijn te voorzien en zijn voornamelijk belegd in bankdeposito's op korte termijn en hoogwaardige courante effecten.

Financieel beleid en risico-afdekking

De strategische doelstelling van Unilevers Treasury is het bieden van de financiële flexibiliteit ter ondersteuning van De Weg naar Groei, binnen de context van de financiële strategie zoals beschreven in de voorgaande paragraaf 'Financiering en liquiditeit'. De rol van Unilevers Treasury is ervoor te zorgen dat er voor alle waardecreërende investeringen altijd passende financiering aanwezig is. Tevens verleent Unilevers Treasury financiële diensten teneinde werkmaatschappijen in staat te stellen hun financiële transacties en posities op een efficiënte, tijdige en kostenbewuste wijze te beheren.

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

De belangrijkste door Unilever gebruikte financiële instrumenten zijn kort- en langlopende leningen, kas, overige financiële vaste activa en effecten en bepaalde eenvoudige derivaten, hoofdzakelijk bestaande uit renteswaps en valutacontracten. De richtlijnen voor de verslaggeving van derivaten zijn uiteengezet in 'Toegepaste grondslagen' op pagina 67. Het toepassen van derivaten met een hefboomwerking is niet toegestaan.

Unilevers Treasury heeft te maken met verschillende marktrisico's waaronder de effecten van wisselkoersveranderingen, rentetarieven en risico-opslagen. Andere risico's waaraan Unilever bloot staat zijn onder andere liquiditeitsrisico, landenrisico en kredietrisico.

Het rentebeleid van Unilever is erop gericht de nettorente te optimaliseren en fluctuaties te beperken. Dit gebeurt via het afdekken van het renterisico van schulden en liquide middelen door middel van renteswaps. Toepassing van dit beleid heeft ertoe geleid dat de dekkingsgraden eind 2002

voor de voor 2003 geprojecteerde nettoschuld 80% bedraagt en voor 2004 47% bedraagt.

Op basis van het valutabeleid van Unilever dienen werkmaatschappijen de risico's van posities in vreemde valuta uit hoofde van handels- en financiële transacties af te dekken. Dit geschiedt voornamelijk door gebruik te maken van valutatermijncontracten. Binnen de risicolimieten is enige flexibiliteit toegestaan. Per jaareinde was er geen materieel risico dat maatschappijen bezittingen of schulden in een andere dan hun eigen valuta bezaten.

Unilever streeft ernaar om haar netto-investeringen in werkmaatschappijen af te dekken door middel van leningen in dezelfde valuta behalve als lokale regelgeving, gebrek aan lokale valuta of lokale marktomstandigheden dit verhinderen. Een uitzondering kan ook worden gemaakt indien de economische waarde van de netto bezittingen de boekwaarde aanzienlijk overschrijdt. Ons bedrijf in de Verenigde Staten is een voorbeeld waar de economische waarde van de bezittingen de boekwaarde aanzienlijk overschrijdt en daarom hebben we een hogere schuld in US dollars. Soms kunnen koerswijzigingen leiden tot koersverschillen in de balans als gevolg van deze uitzonderingen.

In 2002 hebben wij aanzienlijke koersverschillen ondervonden als gevolg van devaluaties in Brazilië (€ 1 106 miljoen) en Argentinië (€ 502 miljoen), gedeeltelijk teniet gedaan door het effect van de dalende Amerikaanse dollar. De getallen hierboven geven het effect van koersschommelingen op activa en passiva weer maar niet de reële waarde van onze bezittingen en het toekomstige winstpotentieel in die landen.

Onze richtlijnen en strategie voor het beheer van het liquiditeitsrisico worden verder uiteengezet op pagina 37 en hierboven.

Kredietrisico's worden beperkt door alleen transacties te doen met een beperkte groep van financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid, door te werken binnen overeengekomen limieten voor elk van die instellingen en door de looptijd van posities te beperken. De kredietwaardigheid van deze instellingen wordt nauwlettend gevolgd en concentratie van kredietrisico bij een individuele tegenpartij wordt vermeden. Per jaareinde was er geen aanmerkelijke concentratie van kredietrisico's bij één bepaalde instelling.

Als gevolg van het afdekken van de aandelenoptieplannen voor personeel staat Unilever bloot aan het risico van wijzigingen in haar eigen aandelenkoers. Dit risico hebben wij de laatste jaren afgedekt door middel van inkoop van Unilever-aandelen op de beurs op het moment dat de opties verstrekt werden en het vasthouden van deze aandelen tot het moment dat de opties uitgeoefend werden of afliepen. In 2001 hebben wij tevens een contract met een bank afgesloten voor de toekomstige aankoop van Unilever aandelen. Meer details hierover worden gegeven onder 15 op pagina 85. Per jaareinde waren 92% van alle openstaande personeelopties afgedekt. Op basis van Unilevers ervaring met de mate van uitoefening van opties beschouwen wij dit als een volledige dekking.

Risicobeheersing

De hierna volgende uiteenzetting over onze activiteiten met betrekking tot risicomanagement bevat toekomstgerichte uitspraken die risico's en onzekerheden met zich mee brengen. Onze werkelijke resultaten kunnen in belangrijke mate afwijken van de verwachte resultaten. Zie 'Waarschuwing' op pagina 2.

De onderstaande analyse toont de gevoeligheid van de reële waarde van de door de Groep op 31 december 2002 gehouden financiële instrumenten en derivaten, voor de hieronder omschreven hypothetische veranderingen.

Renterisico

De reële waarde van onze schulden, investeringen en daaraan gerelateerde instrumenten voor risicoafdekking wordt beïnvloed door fluctuaties in rentepercentages. De analyse toont de invloed op de reële waarde van rentegevoelige instrumenten, van een hypothetische verandering van 10% in de rentepercentages over de resterende looptijd per 31 december 2002.

Valutarisico

De reële waarde van onze schulden, investeringen en instrumenten voor risicoafdekking in andere valuta's dan de functionele valuta van de vennootschappen die deze houden, is onderhevig aan koersfluctuaties. De analyse toont de gevoeligheid van deze reële waarden voor een hypothetische verandering van 10% in wisselkoersen per 31 december 2002.

Reële waardeverandering:

	Gevoeligheid voor een hypothetische koersverandering van 10% per 31 december	
	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Renterisico	298	243
Valutarisico	1	28

Nadere informatie over derivaten, valutarisico's en andere daaraan gerelateerde informatie over financiële instrumenten wordt gegeven onder 15 op pagina de pagina's 83 tot en met 85.

Toeleveringsrisico en grondstoffencontracten

De producten van Unilever worden vervaardigd uit een aantal grondstoffen. Hoewel wij verwachten dat grondstoffen in voldoende mate aanwezig zullen zijn, zouden tekorten of verstoringen van de aanvoer een materieel negatief effect op de brutomarge kunnen hebben.

Enkele van onze bedrijven, voornamelijk in eetbare vetten in Europa, kunnen gebruikmaken van goederentermijncontracten in een aantal oliën om toekomstige behoeften af te dekken. Wij kopen goederentermijncontracten in soja-, raapzaad-, zonnebloem-, palm-, kokos- en palmpitolie, bijna altijd voor daadwerkelijke levering. We kunnen ook gebruikmaken van goederentermijncontracten voor het afdekken van toekomstige prijsfluctuaties; de bedragen zijn echter niet van wezenlijke omvang. De totale waarde van de per eind 2002 openstaande termijncontracten bedroeg € 417 miljoen ten opzichte van € 292 miljoen in 2001.

Daarnaast kunnen onze plantages gebruikmaken van goederentermijncontracten voor daadwerkelijke levering van palmolie en thee op basis van streng gecontroleerde richtlijnen en limieten. Eind 2002 hadden we geen uitstaande goederentermijncontracten van materieel belang.

Distributie

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

Unilever heeft diverse initiatieven genomen om samen met haar afnemers de ontwikkeling van productcategorieën te versnellen en de goederenstroom en voorraadniveaus bij afnemers te optimaliseren. Hieronder valt: 'efficient consumer response' (ECR) om optimaal voorraadbeheer te bereiken, automatische voorraadaanvullingen en precies-op-tijd levering met behulp van elektronische data-uitwisseling (EDI) om de voorraadniveaus in winkels en in Unilevers magazijnen te coördineren. ECR is tevens een proces dat Unilever en detailhandelaren in staat stelt behoeften van de consument te begrijpen en daarop adequaat te reageren.

Invloed van prijswijzigingen

Informatie over de invloed van prijswijzigingen op materiële vaste activa en afschrijvingen wordt gegeven onder 10 op pagina 80.

Andere risicofactoren

Specifieke risico's en onzekerheden die ertoe zouden kunnen leiden dat de werkelijke resultaten afwijken van die zoals beschreven in de toekomstgerichte uitspraken in dit document, of die van invloed zouden kunnen zijn op ons vermogen de doelstellingen van De Weg naar Groei te behalen, namelijk het concentreren van middelen op leidende merken, het sluiten van fabrieken en het reorganiseren of afstoten van onder de maat presterende bedrijven, omvatten hetgeen hiervoor is beschreven alsmede de volgende:

- Het uitvoeren van herstructureringen en reorganisaties: Unilever heeft ingrijpende herstructureringen van haar activiteiten aangekondigd. Deze veranderingen vergen een aanzienlijke hoeveelheid tijd van het management en kunnen derhalve de normale bedrijfsactiviteiten verstoren.
- Innovatie: Onze groei is voor een groot deel afhankelijk van ons vermogen om voortdurend verbeteringen te bedenken en te implementeren die voor de consument relevant zijn. De bijdrage van innovaties wordt beïnvloed door de gelden die ervoor vrijgemaakt kunnen worden, door de technische vaardigheden van de research- en ontwikkelingsfuncties en door het succes van het operationele management om de verbeteringen snel in te voeren.
- Economische omstandigheden in ontwikkelingslanden: Ongeveer een derde van de omzet van Unilever is afkomstig van opkomende en zich ontwikkelende economieën. Deze markten zijn voor ons tevens een belangrijke bron van groei. Deze economieën zijn minder stabiel dan die van de ontwikkelde landen; het risico bestaat dat de consumentenvraag terugloopt, waardoor de verkoop van onze producten zou kunnen dalen.
- Leningen: De Groep had eind 2002 in totaal € 20 444 miljoen aan leningen uitstaan. Onvoldoende kasstromen om de leningen af te lossen zouden onze kredietwaardering en het vertrouwen van beleggers kunnen ondermijnen. De markt-, rente- en valutarisico's waaraan de Groep blootgesteld is, zijn beschreven op pagina 38.
- Prijsfluctuaties van grondstoffen: Unilevers grondstoffen bestrijken een breed veld van agrarische en minerale producten die onderhevig zijn aan cyclische prijsbewegingen. Er kunnen perioden voorkomen waarin stijgingen van deze prijzen niet volledig terugverdiend kunnen worden, als gevolg van acties van concurrenten of teruglopende consumentenvraag.
- Reputatie: Unilever heeft een goede reputatie en veel van onze bedrijven, die in ongeveer 100 landen over de hele wereld actief zijn, hebben een hoog aanzien in hun regio. Unilevers producten worden in meer dan 150 landen verkocht, onder beroemde merknamen. Als wij er niet in zouden slagen te voldoen aan hoge productveiligheids-, sociale, milieu- en ethische standaarden in al onze ondernemingen en activiteiten, dan zou Unilevers reputatie beschadigd kunnen worden, wat kan leiden tot het afwijzen van onze producten door consumenten, waardedaling van onze merken en extra inspanningen van het management om onze reputatie te herstellen. Voorbeelden van initiatieven om de belangrijkste sociale en milieurisico's te beheersen zijn genoemd op pagina's 11 en 12.
- Relaties met afnemers: Verkopen aan grote afnemers of verkopen via gespecialiseerde distributiekanaalen zijn in sommige van onze ondernemingen van aanzienlijk belang. Het verliezen van een beperkt aantal belangrijke afnemers of een ernstige verstoring van een gespecialiseerde distributiekanaal zou een negatief effect kunnen hebben op de activiteiten en resultaten van de Groep.
- Ontwikkeling van onze managers: Unilevers prestaties vereisen managers van het juiste kaliber. We moeten capabele kandidaten op de arbeidsmarkt vinden en hen vervolgens trainen in de vaardigheden die we nodig hebben om te groeien.

- Onze merken:
Een kernelement van de strategie De Weg naar Groei is de ontwikkeling van een beperkt aantal wereldwijde leidende merken. Elke gebeurtenis die invloed heeft op het vertrouwen van de consument of op de continuïteit van de levering van merkproducten heeft invloed op de gehele onderneming.

Daarnaast zijn Unilevers bedrijven, als onderdeel van een multinationale groep, blootgesteld aan verschillende niveaus van risico en onzekerheid ten aanzien van andere factoren, waaronder prijsconcurrentie, consumptieniveaus, fysieke risico's, ontwikkelingen in wetgeving, belastingen en andere 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, nettoactiva en liquiditeit aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Er kunnen tevens risico's zijn die bij Unilever niet bekend zijn of die op dit moment als immaterieel worden beschouwd.

Total Shareholder Return

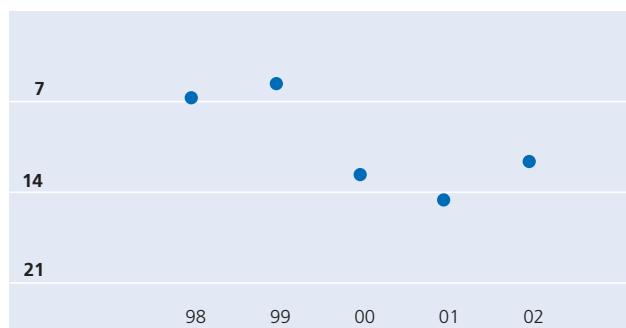
Total Shareholder Return (TSR) is een concept dat wordt gebruikt om de prestaties van aandelen van verschillende bedrijven over een bepaalde periode met elkaar te vergelijken. TSR combineert stijging van de aandelenkoers en betaalde dividenden om zo te komen tot een totaalrendement voor de aandeelhouders. De absolute omvang van de TSR zal variëren met de schommelingen op de aandelenmarkten, maar de relatieve positie geeft weer hoe de markt de totale financiële prestatie van een bedrijf beoordeelt.

Unilever berekent TSR op basis van een driejaarlijks voortschrijdend gemiddelde. 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 gebaseerd op de NV- en PLC-aandelenkoersen in US dollars. We hebben US dollars gekozen om de vergelijking met de bedrijven in onze referentiegroep te vergemakkelijken.

Unilever heeft zich als TSR-doel gesteld te behoren bij de top-eenderde van een referentiegroep van 21 internationale bedrijven in consumentenproducten over een driejaarlijks voortschrijdend gemiddelde.

Eind 2001 bekleedden we de vijftiende plaats en gedurende 2002 stegen we naar de twaalfde plaats. Deze ligt nog steeds buiten ons doelbereik zijnde de top-eenderde van onze referentiegroep. Deze positie is een gevolg van de daling van onze aandelenkoers eind 1999. Op basis van één jaar bevonden we ons in de afgelopen twee jaar in de top-eenderde van de referentiegroep.

Unilevers relatieve positie in de referentiegroep



De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven.

Unilevers positie is gebaseerd op de TSR over een driejaarlijks voortschrijdend gemiddelde.

Gedurende 2002 bestond de groep van vergelijkbare bedrijven uit:

Avon	Lion
Beiersdorf	L'Oréal
Cadbury Schweppes	Nestlé
Clorox	Orkla
Coca-Cola	Pepsico
Colgate	Philip Morris
Danone	Procter & Gamble
Gillette	Reckitt Benckiser
Heinz	Sara Lee
Kao	Shiseido

Belangrijke wijzigingen

Eventuele belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen na balansdatum staan vermeld in dit Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002. Verder zijn er geen belangrijke wijzigingen geweest sinds het jaareinde.

Organisatiestructuur van Unilever

NV en PLC zijn de twee moedermaatschappijen van de Unilever-groep. NV werd in 1927 in Nederland opgericht onder de naam Naamlooze Vennootschap Margarine Unie. PLC werd in 1894 in Groot-Brittannië opgericht onder de naam Lever Brothers Limited.

Sinds 1930, toen de Unilever-groep ontstond, treden NV en PLC samen met hun groepsmaatschappijen zoveel mogelijk op als één onderneming. Hun raden van bestuur bestaan uit dezelfde personen, ze passen dezelfde boekhoudkundige grondslagen toe en zijn verbonden door een aantal overeenkomsten. Van bijzonder belang daarbij is de egalisatie-overeenkomst, die de rechten regelt van de twee groepen aandeelhouders ten opzichte van elkaar. Hierdoor is de positie van de aandeelhouders van beide maatschappijen zoveel mogelijk dezelfde, alsof zij aandelen houden in één onderneming.

NV en PLC zijn afzonderlijke rechtspersonen, met afzonderlijke noteringen op effectenbeurzen en verschillende aandeelhouders. De aandelen van de een kunnen niet worden geconverteerd of omgewisseld in de aandelen van de ander, de respectieve aandelenkoersen op de verschillende beurzen kunnen van dag tot dag en van uur tot uur fluctueren en dit is ook het geval. Dit heeft verschillende oorzaken, waaronder veranderingen in wisselkoersen. Op de langere termijn staan de koersen van de aandelen van NV en PLC echter in nauw verband met elkaar als gevolg van onze egalisatie-overeenkomst.

NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers operationele activiteiten worden verricht door groepsmaatschappijen in de hele wereld. De houdstermaatschappijen zijn overeengekomen samen te werken op alle terreinen, alle daarvoor relevante informatie uit te wisselen en te waarborgen dat alle groepsmaatschappijen dienovereenkomstig handelen. In de meeste gevallen worden de aandelen in de groepsmaatschappijen uiteindelijk gehouden door hetzij NV, hetzij PLC. De voornaamste uitzonderingen zijn de maatschappijen in de VS die in het bezit zijn van NV en PLC samen en een aantal groepsmaatschappijen die mede worden gehouden door Unilever United States, Inc. als gevolg van de juridische integratie van Bestfoods. Deze groepsmaatschappijen worden dus uiteindelijk ook door NV en PLC samen gehouden.

Deze regelingen zijn erop gericht de inkomsten die worden gegenereerd respectievelijk door de NV- en de PLC-delen van de Groep met elkaar in evenwicht te houden.

Zie pagina 126 voor een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen. Zie ook pagina 136 'Zeggenschap in Unilever'.

Juridische structuur van de Groep



Leden van de raden van bestuur

De voorzitters en alle bestuursleden zijn fulltime lid van de raad van bestuur van zowel NV als PLC. Naast hun specifieke bestuurstaken hebben zij de verantwoordelijkheid voor de onderneming als geheel.

De voorzitters van NV en PLC zijn de hoogste functionarissen van Unilever.

Unilever heeft twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging – beide met een divisiedirecteur aan het hoofd. De groepsprezidenten van Voedingsmiddelen en van Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging rapporteren aan hun respectieve directeuren en zijn verantwoordelijk voor de winstgevendheid van hun regionale en wereldwijde ondernemingen. Voor details over de divisiedirecteuren en groepsprezidenten zie de pagina's 45 en 46.

De raden van bestuur hebben een aantal gebieden aangewezen ten aanzien waarvan de besluitvorming tot hun directe verantwoordelijkheid behoort. Zij komen bijeen om de volgende concernaangelegenheden te bespreken:

- Goedkeuren van kwartaalresultaten
- Opmaken van het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F
- Dividendvoorstellen
- Bijeenroepen van vergaderingen van aandeelhouders
- Goedkeuren van de ondernemingsstrategie
- Goedkeuren van belangrijke transacties

Alle andere zaken zijn gedelegeerd aan commissies. Deze rapporteren over hun activiteiten aan de raden van bestuur, die daarop toezicht houden.

Vergaderingen van de raden van bestuur worden gehouden in Rotterdam en in Londen en worden afwisselend voorgezeten door de voorzitters van NV en PLC. De voorzitters worden bijgestaan door de twee secretarissen, die ervoor zorgen dat de raden van bestuur alle informatie ontvangen die zij voor hun besprekingen nodig hebben. Informatie wordt gewoonlijk een week voor iedere vergadering verstrekt.

42 Corporate governance

De leden van de raden van bestuur worden door aandeelhouders benoemd tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders (AVA's) van NV en PLC. Zij blijven in functie tot het einde van de volgende jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. Voor nadere informatie zie 'Zeggenschap in Unilever' op pagina 136. Alle bestuursleden stellen zich jaarlijks herkiesbaar en treden uiterlijk op 62-jarige leeftijd af. Als topfunctionarissen verliezen zij hun uitvoerende verantwoordelijkheid wanneer zij geen bestuurslid meer zijn. Andere topfunctionarissen worden op fulltime basis voor onbepaalde tijd benoemd. Deze andere topfunctionarissen zijn de corporate officers waarover op pagina 46 informatie wordt gegeven. Geen enkel bestuurslid of andere topfunctionaris wordt benoemd krachtens een regeling of overeenkomst met een derde.

Bestuursleden kunnen, indien zij dit wensen, onafhankelijk professioneel advies inwinnen. Bij hun benoeming worden zij uitvoerig geïnstrueerd over hun verantwoordelijkheden.

Alle bestuursleden zijn minimaal vijf jaar op fulltime basis in dienst geweest van Unilever en in de meeste gevallen gedurende het grootste deel van hun carrière. Voor nadere informatie zie pagina 45. Tussen hen of andere topfunctionarissen bestaan geen familiebanden.

Adviserende leden van de raden van bestuur ("Adviserende leden")

De adviserende leden vormen de belangrijkste externe inbreng in het bestuur van Unilever. Zij geven onder meer onafhankelijk advies aan de raden van bestuur en aan het Executive Committee, over bedrijfs-, sociale en economische aangelegenheden. Een van hun belangrijkste taken is de raden van bestuur zekerheid te verschaffen dat het ondernemingsbestuur van Unilever behoorlijk is gestructureerd en zoveel mogelijk in overeenstemming met 'best practice'. Zij maken deel uit van een aantal belangrijke commissies van de raden van bestuur. Een overzicht van hun taken en deelname in deze commissies volgt hieronder.

De benoeming van de adviserende leden is geregeld in de statuten van de vennootschappen, hoewel adviserende leden formeel geen lid zijn van de raden van bestuur. Zij zijn dan ook niet gerechtigd hun stem uit te brengen tijdens bijeenkomsten van de raden van bestuur en dragen geen juridische verantwoordelijkheid voor de handelwijzen van de raden van bestuur. De voorwaarden voor hun benoeming zijn, evenals hun taken en bevoegdheden, vastgelegd in besluiten van de raden van bestuur. Naast het bijwonen van vergaderingen van commissies van de raden van bestuur, nemen zij deel aan de kwartaalvergaderingen van de raden van bestuur, andere bijeenkomsten van de leden van de raden van bestuur en aan vergaderingen met de voorzitters. Daarnaast kunnen de adviserende leden als zelfstandig orgaan naar eigen goeddunken vergaderingen beleggen en daarbij een seniorlid benoemen als hun woordvoerder.

De adviserende leden worden gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. Zij worden gewoonlijk voor een periode van drie tot vier jaar benoemd bij besluit van de raden van bestuur en daarna voor termijnen van drie jaar.

Hun beloning, weergegeven op pagina 58, wordt vastgesteld door de raden van bestuur. Alle benoemingen en herbenoemingen zijn gebaseerd op adviezen van de Benoemingscommissie.

In het kader van Unilevers unieke stelsel van corporate governance worden alle adviserende leden beschouwd als onafhankelijk van Unilever. Het verslag op de pagina's 58 en 59 beschrijft de relatie tussen de adviserende leden en Unilever.

Unilever heeft altijd de hoogste standaarden voor Corporate Governance nagestreefd en, gelet op de recente ontwikkelingen in Europa en de Verenigde Staten, onderwerpt momenteel haar huidige structuur aan een onderzoek. Naar verwachting zal dit onderzoek begin 2004 worden afgerond.

Commissies van de raden van bestuur

De raden van bestuur hebben de volgende commissies ingesteld:

Executive Committee

Het Executive Committee wordt gevormd door de voorzitters van NV en PLC en vijf andere leden: de twee divisiedirecteuren voor Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, de directeur concernontwikkeling, de financieel directeur en de directeur personeel. De leden van het Executive Committee worden door de raden van bestuur benoemd voor telkens een jaar. De verantwoordelijkheden van het Executive Committee omvatten het stellen van prioriteiten en het toewijzen van middelen, het vaststellen van de ondernemingsdoelstellingen, het overeenkomen van strategieën en plannen met de divisies en het toezien op de uitvoering daarvan, het identificeren en benutten van schaalvoordelen, het onderhouden van externe betrekkingen op concernniveau en ten slotte het ontwikkelen van toekomstig topmanagement. Het Executive Committee komt gewoonlijk tenminste maandelijks bijeen en wordt beurtelings voorgezeten door de voorzitters van NV en PLC. Het secretariaat van het Executive Committee zorgt ervoor dat het Committee de informatie ontvangt die het nodig heeft.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit ten minste drie adviserende leden. De commissie kwam altijd driemaal per jaar bijeen maar zal in overeenstemming met het nieuwe handvest met ingang van 2003 vijfmaal per jaar bijeenkomen. Zij wordt voorgezeten door Hilmar Kopper en de andere leden zijn Oscar Fanjul en Claudio X Gonzalez. De financieel directeur, het hoofd juridische zaken, het hoofd van Corporate Audit en onze externe accountants nemen deel aan de vergaderingen van de Commissie. Deze Commissie beoordeelt het totale risicomanagement en de controleomgeving, de bepalingen voor financiële verslaggeving en de integriteitsrichtlijnen. Tevens houdt zij onafhankelijk toezicht op interne-controlemaatregelen. Het hoofd van Corporate Audit zorgt ervoor dat de Commissie de door haar benodigde informatie ontvangt. Zowel het hoofd van Corporate Audit als de externe accountants hebben rechtstreeks toegang tot de voorzitters van de raden van bestuur en de Auditcommissie.

Zie pagina 60 voor het verslag van de Auditcommissie aan de aandeelhouders.

Corporate Risk Commissie

De Corporate Risk Commissie bestaat momenteel uit de financieel directeur, de directeur Voedingsmiddelen, de directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging, de directeur personeel, het hoofd juridische zaken, het hoofd van Corporate Audit en de controller. De Commissie komt ten minste tweemaal per jaar bijeen. De doelstelling van de Commissie is het assisteren van de raden van bestuur bij het nakomen van hun verantwoordelijkheid om een effectief risicomanagement en interne controlesystemen te waarborgen. De Commissie rapporteert aan de raden van bestuur, het Executive Committee en, wanneer dat relevant is, aan de Auditcommissie. De Commissie wordt van informatie voorzien door de controller.

Commissie Externe Betrekkingen

De Commissie Externe Betrekkingen bestaat momenteel uit vijf adviserende leden en vergadert meestal viermaal per jaar. De voorzitter is Lady Chalker en de andere leden zijn Lord Brittan, Senator George J Mitchell, Charles R Shoemate en professor Wim Dik. De Commissie ziet toe op de Gedragscode, adviseert over externe aangelegenheden die voor de onderneming van belang zijn – waaronder kwesties betreffende maatschappelijke verantwoordelijkheid – en houdt zich bezig met Unilevers strategie op het gebied van externe betrekkingen. De Commissie ontvangt de informatie die zij nodig heeft van de directeur concernontwikkeling.

Benoemingscommissie

De Benoemingscommissie bestaat uit minimaal drie adviserende leden en de voorzitters van NV en PLC en komt ten minste eenmaal per jaar bijeen. De voorzitter is Frits Fentener van Vlissingen en de andere leden zijn Antony Burgmans, Bertrand Collomb, Niall FitzGerald, Lord Simon en Jeroen van der Veer. Deze Commissie beveelt kandidaten aan voor de functies van bestuurslid, adviserend lid en lid van het Executive Committee. De Commissie ontvangt informatie van de twee secretarissen van Unilever.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat momenteel uit vier adviserende leden en komt ten minste driemaal per jaar bijeen. De voorzitter is Frits Fentener van Vlissingen en de andere leden zijn Bertrand Collomb, Lord Simon en Jeroen van der Veer. Deze Commissie houdt toezicht op Unilevers beloningsbeleid voor leden van de raden van bestuur en is verantwoordelijk voor de beloningsregelingen op basis van aandelen voor topfunctionarissen. De Commissie bepaalt het specifieke remuneratiepakket voor ieder bestuurslid. De Commissie ontvangt informatie van J A A van der Bijl, een van de twee secretarissen van Unilever.

Het gedetailleerde verslag over de remuneratie van de leden van de raden van bestuur aan de aandeelhouders is opgenomen op de pagina's 48 tot en met 59.

Commissies voor routinezaken

Commissies worden naar behoefte ingesteld om routinezaken af te handelen. Zij bestaan uit twee bestuursleden en

bepaalde topfunctionarissen en corporate officers. De commissies regelen bepaalde aangelegenheden waarvoor zij van de raden van bestuur of het Executive Committee mandaat hebben gekregen. De beide secretarissen van Unilever zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van deze commissies.

Alle commissies worden ingesteld bij besluit van de raden van bestuur, waarin hun taken nauwkeurig worden omschreven. Zij brengen regelmatig verslag uit en zijn verantwoording verschuldigd aan de raden van bestuur van NV en PLC.

Vereisten in Nederland en in het Verenigd Koninkrijk

Unilever is onderworpen aan bepalingen ten aanzien van corporate governance in zowel Nederland als het Verenigd Koninkrijk. Een wezenlijk aspect van de overeenkomsten die NV en PLC met elkaar verbinden, is dat de raden van bestuur van de twee vennootschappen uit dezelfde personen bestaan. Het begrip 'non-executive director', zoals men dat kent in het Verenigd Koninkrijk, is niet gebruikelijk in het systeem van ondernemingsbestuur in Nederland; de raad van commissarissen, zoals men die kent in Nederland, is weer niet gebruikelijk in het Verenigd Koninkrijk. Daarom is het tot dusver niet praktisch gebleken om commissarissen of non-executive directors te benoemen die in beide raden van bestuur zitting zouden kunnen nemen. Desondanks wordt sinds lange tijd een sterk element van onafhankelijkheid gevormd door Unilevers adviserende leden die veel taken van de commissarissen en non-executive directors verrichten. De Auditcommissie, de Commissie Externe Betrekkingen en de Remuneratiecommissie bestaan geheel uit adviserende leden en de meerderheid van de Benoemingscommissie wordt eveneens gevormd door adviserende leden. Zie voor details pagina 46.

De Commissie Corporate Governance in Nederland heeft in 1997 haar rapport 'Corporate Governance in Nederland' uitgebracht. NV past de aanbevelingen van de Commissie met betrekking tot commissarissen toe op haar adviserende leden, voorzover deze in lijn zijn met hun specifieke rol binnen Unilever. NV voldoet aan alle overige aanbevelingen, behalve aanbevelingen waarvan de raad van bestuur van vindt dat verzoeken tot agendering van een onderwerp op de vergadering van aandeelhouders moeten worden gedragen door een substantieel deel van de aandeelhouders. Daarom accepteert de raad van bestuur alleen verzoeken van een aandeelhouder of groep van aandeelhouders die ten minste 1% stemrecht vertegenwoordigen dat is verbonden aan het geplaatste kapitaal van NV. Verzoeken dienen uiterlijk 60 dagen voor de vergadering te worden ingediend.

Als onderneming met rechtspersoonlijkheid in het Verenigd Koninkrijk en een notering aan de Stock Exchange in Londen, is PLC verplicht te verklaren in hoeverre zij de principes heeft toegepast en heeft voldaan aan de bepalingen van sectie 1 van de Combined Code (de 'Combined Code'), opgenomen in het reglement voor notering in het Verenigd Koninkrijk.

44 Corporate governance

Zoals eerder toegelicht, leiden de raden van bestuur de onderneming door middel van het Executive Committee. Verantwoordelijkheden worden gedeeld door de voorzitters van de raden van bestuur van NV en PLC, terwijl de adviserende leden veel taken vervullen van commissarissen of non-executive directors, hoewel zij formeel geen lid zijn van de raden van bestuur. In afwijking van de 'Combined Code' hebben de raden van bestuur, om redenen zoals hiervoor aangegeven, geen onafhankelijk bestuurslid benoemd. Immers: kwesties die zijn bestemd voor bespreking binnen de raden van bestuur, kunnen worden opgenomen met het adviserend lid dat voorzitter is van de relevante commissie van de raden van bestuur. Daarnaast zijn de adviserende leden gerechtigd om als commissie bijeen te komen en een seniorlid als hun woordvoerder te benoemen.

Unilevers remuneratiebeleid is opgenomen in het Remuneratieverslag op de pagina's 48 tot en met 59. Dit verslag vermeldt ook waar, met betrekking tot dit onderwerp, niet voldaan wordt aan de 'Combined Code'. Leden van de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Benoemingscommissie zijn beschikbaar voor het beantwoorden van vragen tijdens de aandeelhoudersvergadering van zowel NV als PLC. De aanwezige commissieleden zijn niet noodzakelijkerwijs de commissievoorzitters, omdat de twee aandeelhoudersvergaderingen op ongeveer hetzelfde tijdstip in Rotterdam respectievelijk Londen plaatsvinden.

Op de pagina's 62 en 63 wordt beschreven in hoeverre Unilever de 'Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code' naleeft.

Unilever heeft altijd het principe gehanteerd dat de hoogste functies in NV en PLC gedeeld worden, en niet geconcentreerd zijn in één persoon. Dit is een grondbeginsel van Unilevers governance-filosofie, wat tot uitdrukking komt in het feit dat twee personen de functies van voorzitter en Chief Executive combineren en regelmatig bijeenkomen om gezamenlijk beslissingen te nemen. Deze uitgebalanceerde regeling heeft het unieke bestuursmodel van Unilever gedurende vele jaren goed gediend en de raden van bestuur zijn van mening dat het scheiden van deze functies alleen maar tot ongewenste en onnodige complexiteit zou leiden. Aangezien de adviserende leden formeel geen lid zijn van de raden van bestuur, zou geen van hen bevoegd zijn als voorzitter op te treden. In alle andere opzichten heeft PLC gedurende 2002 voldaan aan de 'Combined Code'.

Accountants

Los van de jaarlijkse benoeming van de accountants door de aandeelhouders en in aanvulling op onze voortdurende beoordeling van de mate van dienstverlening van de accountants, voeren wij om de drie jaar een formeel onderzoek uit. In november 2002 is een dergelijk onderzoek afgerond. Als gevolg van dit onderzoek, en in overeenstemming met de aanbeveling van de Auditcommissie, zullen de raden van bestuur in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 7 mei 2003 voorstellen om PricewaterhouseCoopers te herbenoemen (zie pagina 132 en 135).

Zowel het Executive Committee als de accountants hebben reeds sinds vele jaren maatregelen genomen om de objectiviteit en de onafhankelijkheid van de accountants te waarborgen. Onze procedures voor het verlenen van andere diensten door PricewaterhouseCoopers bestaan vooral uit:

- Aan controle gerelateerde diensten – Dit zijn werkzaamheden die zij, als accountants, moeten uitvoeren of het beste kunnen uitvoeren. Het omvat formaliteiten rond leningen, berichten aan aandeelhouders en overige publicaties, diverse andere door regelgevende autoriteiten vereiste rapporten, en werkzaamheden op het gebied van acquisities en verkopen.
- Belastingadviezen – In gevallen waarvoor zij het meest geschikt zijn, schakelen wij onze accountants in. In alle andere belangrijke gevallen worden offertes aangevraagd.
- Algemene adviezen – Gedurende 2002 was het ons beleid de externe accountants niet meer in te schakelen voor nieuwe algemene adviesopdrachten. Daarvoor mochten zij wel inschrijven bij alle belangrijke adviesopdrachten.

Deze voorzorgsmaatregelen zijn door onze Auditcommissie goedgekeurd en zullen regelmatig worden beoordeeld en aangepast in het licht van interne ontwikkelingen, externe eisen en 'best practice'. Niet aan controle gerelateerde diensten die door onze externe accountants verleend zullen worden moeten vooraf door de Auditcommissie goedgekeurd worden.

De accountants brengen verslag uit aan de raden van bestuur en aan de Auditcommissie over de maatregelen die zij hebben genomen om te voldoen aan professionele en wettelijke eisen, evenals aan 'best practice' inzake het waarborgen van hun onafhankelijkheid ten opzichte van Unilever. Hieronder valt onder meer de periodieke wisseling van belangrijke teamleden. In 2001 is de verantwoordelijke partner gewisseld.

Zie onder 2 op pagina 76 voor betalingen aan PricewaterhouseCoopers.

Betrekkingen met aandeelhouders en andere beleggers

Unilever vindt het belangrijk enerzijds de ontwikkelingen in de onderneming en haar financiële resultaten toe te lichten richting beleggers en anderzijds inzicht te hebben in de doelstellingen van beleggers. Binnen het Executive Committee ligt de verantwoordelijkheid voor betrekkingen met beleggers primair bij de financieel directeur, maar ook de voorzitters zijn hierbij actief betrokken. Zij worden ondersteund door een afdeling Investor Relations die presentaties organiseert voor analisten en institutionele beleggers. Deze presentaties zijn doorgaans beschikbaar op onze website. De teleconferenties waarin de kwartaalcijfers worden besproken, zijn toegankelijk via inbellen of via onze website. Tevens worden er tussen iedere kwartaalaankondiging teleconferenties gehouden

om de markt op de hoogte te houden van de actuele ontwikkelingen. Voor meer informatie kunt u onze website www.unilever.com raadplegen.

Zowel NV als PLC communiceren met hun aandeelhouders door middel van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders, waar de voorzitters een volledig verslag geven van de gang van zaken in het afgelopen jaar en actuele onderwerpen bespreken. Een samenvatting van hun toespraken wordt gepubliceerd op de Unilever-website en bekendgemaakt aan effectenbeurzen en media. Exemplaren zijn op verzoek kosteloos verkrijgbaar.

Zowel in mededelingen over de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders als tijdens de bijeenkomsten zelf, nodigen de voorzitters van Unilever de aandeelhouders uit deel te nemen en vragen te stellen. De rondvraag is een belangrijk onderdeel van de vergaderingen in zowel Nederland als het Verenigd Koninkrijk. Unilever zet zich in om effectievere manieren te vinden voor de communicatie met aandeelhouders. Unilever neemt actief deel aan het Communicatiekanaal Aandeelhouders, dat is opgezet om stemmen bij volmacht in Nederland mogelijk te maken.

Elektronische communicatie wordt voor aandeelhouders een belangrijk medium, enerzijds ter verkrijging van directe toegang tot aandeelhoudersinformatie en -verslagen en anderzijds voor stemrechtdoeleinden. Aandeelhouders van PLC in het Verenigd Koninkrijk kunnen nu elektronisch worden geïnformeerd over de publicatie op onze website van het Jaaroverzicht, het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F en de aankondiging voor de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. Zij kunnen tevens elektronisch een gevolmachtigde benoemen om in hun naam te stemmen tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. PLC-aandeelhouders kunnen zich via www.shareview.co.uk aanmelden voor elektronische communicatie.

Verslag aan aandeelhouders

Verklaringen over de verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur staan op pagina 62 en 63. Het 'Remuneratieverslag' is opgenomen op de pagina's 48 tot en met 59. Het verslag van de Auditcommissie is opgenomen op pagina ••.

De verantwoordelijkheid van de accountants voor deze zaken is opgenomen op pagina 60.

Biografieën

Leden van de raden van bestuur

Antony Burgmans*¹

Voorzitter Unilever N.V.

Leeftijd 56. Voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC sinds 4 mei 1999. Indiensttreding 1972. Benoemd tot lid raden van bestuur 8 mei 1991. Eerdere functies o.a.: vice-voorzitter Unilever N.V. 1998; Business Group President IJs en Diepvriesproducten – Europa en voorzitter Unilever Europe Committee 96/98; verantwoordelijk voor Voedingsmiddelen Zuid-Europa 94/96; coördinator Toiletartikelen 91/94. Externe functies omvatten: lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V. en lid internationale adviesraad Allianz AG.

Niall FitzGerald KBE*¹

Voorzitter Unilever PLC

Leeftijd 57. Voorzitter Unilever PLC en vice-voorzitter Unilever N.V. sinds 1 september 1996. Indiensttreding 1967. Benoemd tot lid raden van bestuur 20 mei 1987. Eerdere functies o.a.: vice-voorzitter Unilever PLC 1994; coördinator Wasmiddelen 91/95; lid Foods Executive 89/91; coördinator Eetbare vetten en zuivelproducten 89/90; financieel directeur 87/89. Externe functies omvatten: non-executive director Reuters Group PLC.

Clive Butler*

Directeur Concernontwikkeling

Leeftijd 56. Directeur Concernontwikkeling sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1992. Eerdere functies o.a.: categoriedirecteur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging 1996; directeur Personeel 93/96; directeur Concernontwikkeling 1992. Externe functies omvatten: non-executive director Lloyds TSB Group plc.

Patrick Cescau*⁹

Directeur Voedingsmiddelen

Leeftijd 54. Directeur Voedingsmiddelen sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 4 mei 1999. Eerdere functies o.a.: financieel directeur 1999; controller en adjunct-financieel directeur 98/99; president Lipton USA 97/98; president Van den Bergh Foods USA 95/97; voorzitter Unilever Indonesië 91/95. Externe functies omvatten: non-executive director Pearson plc.

Keki Dadiseth*⁹

Directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Leeftijd 57. Directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: voorzitter Hindustan Lever 1996, vice-voorzitter en directeur 95/96. Externe functies omvatten: non-executive director The Indian Hotels Company en Lid internationale adviesraad DaimlerChrysler AG.

André baron van Heemstra*⁹

Directeur Personeel

Leeftijd 57. Directeur Personeel sinds 3 mei 2000. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Oost-Azië en Pacific 1996; voorzitter Langnese-Iglo 92/96.

Rudy Markham*¹⁰

Financieel directeur

Leeftijd 56. Financieel directeur sinds 4 augustus 2000. Indiensttreding 1968. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1998. Eerdere functies o.a.: directeur Strategie en Technologie 1998; Business Group President Noordoost-Azië 96/98; voorzitter Nippon Lever Japan 92/96; group treasurer 86/89. Externe functies omvatten: non-executive director Standard Chartered PLC.

Charles Straus

President Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging Noord-Amerika en Luxe parfums wereldwijd. Voorzitter North America Committee

Leeftijd 60. Indiensttreding 1986 met Unilevers acquisitie van Ragú Foods. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Latijns-Amerika 96/99; president Lever Brothers USA 93/96; voorzitter Langnese-Iglo 89/92. Externe functies omvatten: non-executive director Hartford Financial Services Group, Inc.

*Lid Executive Committee

46 Corporate governance

Adviserende leden

The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL²

Leeftijd 63. Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Warburg en voorzitter van UBS Warburg Ltd. Lid van de Europese Commissie en vice-voorzitter 89/99. Lid van de regering van het Verenigd Koninkrijk 79/86. Minister van Binnenlandse Zaken 83/85 en minister voor Handel en Industrie 85/86.

Baroness Chalker of Wallasey³

Leeftijd 60. Benoemd in 1998. Bestuurslid Freeplay Energy plc, Development Consultants International Group, 5 (Pty) Ltd en Ashanti Goldfields Company Ltd. Minister van Staat in het Verenigd Koninkrijk voor Buitenlandse Zaken en de Gemeenbest 86/97. Benoemd tot 'life-peer' in 1992. Parlements lid voor Wallasey 74/92.

Bertrand Collomb^{1,4}

Leeftijd 60. Benoemd in 1994. Voorzitter en CEO Lafarge S.A. Bestuurslid Vivendi Universal, TotalFinaElf en Atco. Lid raad van commissarissen Allianz AG en lid raad van advies Banque de France.

Professor Wim Dik²

Leeftijd 64. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen van Van Gansewinkel Groep en Holland Casino. Lid raad van commissarissen van ABN AMRO Bank N.V., Vos Logistics en Tele Atlas N.V. Non-executive director Aviva plc en LogicaCMG plc. Voormalig voorzitter en algemeen directeur van Koninklijke PTT Nederland (KPN) 88/98 en Koninklijke KPN N.V. 98/00. Staatsecretaris van Economische Zaken belast met buitenlandse handel 81/82.

Oscar Fanjul⁷

Leeftijd 53. Benoemd in 1996. Ere-voorzitter Repsol-YPF S.A. Bestuurslid Marsh & McLennan Companies, London Stock Exchange, ACERINOX S.A. en Técnicas Reunidas S.A. Lid internationale adviesraad Marsh & McLennan en The Chubb Corporation. Lid van de Europese Adviesraad van de Carlyle Group. Voorzitter en algemeen directeur Repsol 86/96. Voorzitter Hidroeléctrica del Cantábrico S.A. 99/01. Secretaris-generaal en ondersecretaris Spaans Ministerie van Industrie en Energie 83/85.

Frits Fentener van Vlissingen^{5,6}

Leeftijd 69. Benoemd in 1990. Treedt af in 2003. Directeur Flint Holding N.V. Voorzitter raad van commissarissen Draka Holdings N.V. Vice-voorzitter raad van commissarissen Akzo Nobel N.V. en SHV Holdings. Lid raad van commissarissen CSM N.V.

Claudio X Gonzalez⁷

Leeftijd 68. Benoemd in 1998. Voorzitter en CEO Kimberly-Clark de Mexico S.A. Bestuurslid Kimberly-Clark Corporation, Kellogg Company, General Electric Company (USA), Grupo Carso S.A., Grupo Alfa, Grupo Televisa, Fondo Mexico, Home Depot, America Movil en Investment Company of America. Lid International Advisory Council JPMorgan Chase. Speciaal adviseur van de President van Mexico 88/94.

Hilmar Kopper⁸

Leeftijd 67. Benoemd in 1998. Voorzitter raad van commissarissen DaimlerChrysler A.G. Non-executive director Xerox Corp. en lid raad van commissarissen Akzo Nobel N.V. en Solvay S.A. Voormalig CEO en voorzitter raad van commissarissen Deutsche Bank AG.

Senator George J Mitchell²

Leeftijd 69. Benoemd in 1998. Partner in het advocatenkantoor Piper Rudnik. Bestuurslid Walt Disney Company, Federal Express Corp., Starwood Hotels and Resorts en Staples Inc. Lid internationale adviesraad Thames Water Plc. Lid van de Senaat in de VS 80/95 en leider van de meerderheid in de Senaat 88/95. Voorzitter vredesinitiatief Noord-Ierland 95/99.

Charles R Shoemate²

Leeftijd 63. Benoemd in 2001. Treedt af in 2003. Bestuurslid CIGNA Corporation, International Paper Company en Chevron Texaco Corporation. Voorzitter en CEO van Bestfoods 90/00 en President 88/90.

The Lord Simon of Highbury CBE^{1,4}

Leeftijd 63. Benoemd in 2000. Lid van de Advisory Board van LEK Consulting en de internationale adviesraad van Fortis. Non-executive director Suez Group. Lid raad van commissarissen Volkswagen AG. Senior adviseur en lid van de Europese Advisory Board van Morgan Stanley Dean Witter. Minister in het Verenigd Koninkrijk 97/99. Group Chief Executive van BP 92/95 en voorzitter 95/97.

Jeroen van der Veer^{1,4}

Leeftijd 55. Benoemd in 2002. President Koninklijke Nederlandsche Petroleummaatschappij en vice-voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Nederlandsche/Shell-groep. Lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank.

¹ Lid Benoemingscommissie

² Lid Commissie Externe Betrekkingen

³ Voorzitter Commissie Externe Betrekkingen

⁴ Lid Remuneratiecommissie

⁵ Voorzitter Benoemingscommissie

⁶ Voorzitter Remuneratiecommissie

⁷ Lid Auditcommissie

⁸ Voorzitter Auditcommissie

⁹ Lid Corporate Risk Commissie

¹⁰ Voorzitter Corporate Risk Commissie

Groepspresidenten – Voedingsmiddelen

Regio's

Manfred Stach, Europa, Voorzitter Europe Committee. Leeftijd 60.

Indiensttreding 1970. Business president sinds 1998. Eerdere functie: Business Group President Afrika.

Kees van der Graaf, IJs en diepvriesproducten Europa. Leeftijd 52.

Indiensttreding 1976. Groepsresident sinds 2001. Eerdere functie: CEO Unilever Bestfoods Europa.

John Rice, Noord-Amerika. Leeftijd 51. Indiensttreding 1981.

Groepsresident sinds 2001. Eerdere functie: Business president Latijns-Amerika.

Rachid M Rachid, Noord-Afrika, Midden-Oosten en Turkije. Leeftijd 48.

Indiensttreding 1987. Groepsresident sinds 2001. (Vertegenwoordigt tevens de regio Noord-Afrika, Midden-Oosten en Turkije in het HPC Executive). Hij heeft via zijn familie een belang in de partner die 40% in Unilever Mashreq heeft, Unilevers bedrijf in Egypte en het Midden-Oosten.

Tex Gunning, Azië. Leeftijd 52. Indiensttreding 1982. Groepsresident sinds 2000.

Eerdere functie: Business Group President Oost-Azië Pacific.

Alberto Sobredo, Latijns-Amerika. Leeftijd 53. Indiensttreding 1998.

Groepsresident sinds 2002. Eerdere functie: executive vice-president Latijns-Amerika en voorzitter Unilever Chili.

Wereldwijd

Diego Bevilacqua, Foodsolutions. Leeftijd 49. Indiensttreding 2000 met de overname van Bestfoods door Unilever. Groepsresident sinds 2001. Eerdere functies: vice-president Bestfoods en president Bestfoods Azië.

Robert Polet, IJs en Diepvriesproducten wereldwijd. Leeftijd 47.

Indiensttreding 1978. Business president sinds 1998. Eerdere functie: Business Group President IJs en diepvriesproducten Europa.

John Rice, Slim-Fast wereldwijd. Zie hierboven.

Functioneel

Jean Martin, Wereldwijde integratie. Leeftijd 58. Indiensttreding 1968.

Business president sinds 1996. Eerdere functie: Business Group President Centraal- en Oost-Europa.

Anthony Simon, Marketing. Leeftijd 57. Indiensttreding 2000 met de overname van Bestfoods door Unilever.

Business president sinds 2001. Eerdere functie: vice-president Strategies and Core Businesses Bestfoods.

Groepschefs – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Regio's

Ralph Kugler, *Europa*. Leeftijd 47. Indiensttreding 1979. Groepschef sinds 1999. Eerdere functie: Business Group President Latijns-Amerika.

Charles Strauss, *Noord-Amerika*. Lid raad van bestuur, zie pagina 45.

Anton Lenstra, *Afrika*. Leeftijd 54. Indiensttreding 1989. Groepschef sinds 2000. (Tevens regionaal vertegenwoordiger in de Foods Executive.) Eerdere functie: Vice-President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Europa.

Jeff Fraser, *Azië*. Leeftijd 59. Indiensttreding 1967. Groepschef sinds 1996. Eerdere functie: Business Group President Centraal-Azië en Midden-Oosten.

Harish Manwani, *Latijns-Amerika*. Leeftijd 49. Indiensttreding 1976. Groepschef sinds 2001. Eerdere functie: senior vice-president Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging.

Wereldwijd

Charles Strauss, *Luxe Parfums*. Tevens lid raad van bestuur, zie pagina 45.

Functioneel

Simon Clift, *Marketing*. Leeftijd 44. Indiensttreding 1982. Groepschef sinds 2001. Eerdere functie: voorzitter Persoonlijke Verzorging, Latijns-Amerika.

Corporate Officers

Jan van der Bijl, *Secretaris en hoofd fiscale zaken*. Leeftijd 53. Benoemd 1 juli 2001. Aantal jaren in dienst op 31 december 2002: 15.

Stephen Williams,⁹ *Secretaris en algemeen juridisch adviseur*. Leeftijd 55. Benoemd 1 december 1986. Aantal jaren in dienst op 31 december 2002: 16.

Jeffrey Allgrove,⁹ *Controller*. Leeftijd 50. Benoemd 4 mei 1999. Aantal jaren in dienst op 31 december 2002: 25.

Henning Rehder, *Treasurer*. Leeftijd 49. Benoemd 23 april 2002. Aantal jaren in dienst op 31 december 2002: 22.

James Duckworth,⁹ *Hoofd interne accountantsdienst*. Leeftijd 58. Benoemd 1 maart 1999. Aantal jaren in dienst op 31 december 2002: 34.

Wijzigingen in de raden van bestuur

Alle bestuursleden waren gedurende het hele jaar in functie.

Ingevolge de statuten van NV en PLC zullen alle leden van de raden van bestuur aftreden in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 7 mei 2003. Zij stellen zich allen herkiesbaar.

Details inzake de dienstverbanden van de bestuursleden worden gegeven op pagina 53.

Wijzigingen bij de adviserende leden

Frits Fentener van Vlissingen zal met ingang van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003 aftreden als adviserend lid. De leden van de raden van bestuur spreken hun dank uit voor zijn aanzienlijke en constructieve bijdrage gedurende de afgelopen dertien jaar, vooral als voorzitter van de Benoemings- en de Remuneratiecommissie. Hij zal als voorzitter van deze commissies worden opgevolgd door Bertrand Collomb. Ook Charles R Shoemate zal aftreden tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003. De leden van de raden van bestuur willen graag hun waardering uitspreken voor zijn bijdrage aan de succesvolle integratie van Bestfoods.

Op 1 mei 2002 is Jeroen van der Veer benoemd als adviserend lid tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005. Hij maakt deel uit van de Remuneratiecommissie en de Benoemingscommissie. Wim Dik is op hetzelfde moment benoemd tot lid van de Commissie Externe Betrekkingen. Zoals verwacht trad Onno Ruding in 2002 af als adviserend lid.

De raden van bestuur hebben besloten Lord Brittan, Lord Simon en Bertrand Collomb te herbenoemen als adviserende leden tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2006.

48 Remuneratieverslag

Verslag aan de aandeelhouders

Dit verslag bevat het beleid en diverse toelichtingen inzake de remuneratie van de leden van de raden van bestuur, zoals vereist door wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. In dit verslag is tevens rekening gehouden met de aanbevelingen van de Commissie Corporate Governance in Nederland (Commissie Peters). Ook is rekening gehouden met de 'Combined Code of the United Kingdom Listing Rules' (de 'Combined Code').

De Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie doet aanbevelingen aan de raden van bestuur over Unilevers beloningsbeleid voor de bestuursleden. De Commissie bestaat uit adviserende leden die gekozen zijn op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. In 2002 bestond de Commissie uit F H Fentener van Vlissingen (voorzitter), B Collomb, Lord Simon of Highbury en met ingang van mei 2002, J van der Veer. Professor W Dik was lid van de Commissie tot en met april 2002.

De Commissie komt minimaal driemaal per jaar bijeen en stelt namens de raden van bestuur specifieke bezoldigingspakketten vast voor bestuursleden, bestaande uit basissalaris, pensioenrechten, bonussen en langetermijn-resultaatgerelateerde beloningen, toekenning van aandelenopties en eventuele onkostenvergoedingen. De Commissie wordt ondersteund door de secretaris van de Remuneratiecommissie, J A A van der Bijl, een van de twee secretarissen van Unilever. A Burgmans en N W A FitzGerald wonen een deel van de commissievergaderingen bij in hun functie van voorzitter van respectievelijk NV en PLC.

De Remuneratiecommissie stelt formeel geen vaste bezoldigingsspecialisten aan, maar wint deskundig advies in van externe adviseurs als zij dit nodig acht. In 2002 is de Commissie rechtstreeks geadviseerd door de firma Towers Perrin, onafhankelijke bezoldigingsspecialisten. Towers Perrin adviseert ook Unilever-groepsmaatschappijen over pensioenen, communicatie en andere personeels-aangelegenheden.

Beloningsbeleid voor leden van de raden van bestuur

Het doel van Unilevers beloningsbeleid voor bestuursleden is topmanagers aan te trekken, te motiveren en te behouden die leiding kunnen geven aan een grote internationale onderneming, en hen dienovereenkomstig te belonen op basis van prestatie.

De Remuneratiecommissie kijkt jaarlijks de beloningsniveaus aan de hand van extern deskundig advies over het beloningsbeleid bij andere grote internationale ondernemingen. Er wordt vooral rekening gehouden met beloningsregelingen van vergelijkbare ondernemingen op het Europese continent en in het Verenigd Koninkrijk. Voor ons bestuurslid in de Verenigde Staten beoordeelt de Commissie ook beloningsregelingen in de Amerikaanse markt.

Ook wordt een vergelijking gemaakt met de beloningsregelingen voor andere hogere functionarissen binnen Unilever.

Het beleid van de Remuneratiecommissie is om, in overeenstemming met de strategie De Weg naar Groei, een aanzienlijk deel van de beloning van de leden van de raden van bestuur te koppelen aan een aantal belangrijke maatstaven voor het meten van de resultaten van de onderneming. Zoals blijkt uit de omschrijvingen hieronder zijn de drie belangrijkste maatstaven voor onze jaarlijkse en langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregelingen: de groei van de winst per aandeel (BEIA), de omzettoename (onderliggende groei van de leidende merken) en het totale rendement voor de aandeelhouder dat Unilever genereert in vergelijking met het rendement van twintig relevante concurrenten. In grote lijnen, als de Groep haar doelstellingen ten aanzien van de resultaten behaalt, zullen de variabele elementen ongeveer 60% uitmaken van de totale beloning van de bestuursleden. De variabele elementen leiden vanzelfsprekend niet tot resultaatgerelateerde beloningen als de resultaten onbevredigend zijn. Dienovereenkomstig kan, als de Groep overduidelijk uitstekende resultaten behaalt, de waarde van de variabele beloningen toenemen tot meer dan driekwart van de totale beloning van de bestuursleden.

NV en PLC en hun groepsmaatschappijen treden zoveel mogelijk op als één Groep. De leden van de raden van bestuur zijn als topfunctionarissen werkzaam voor beide vennootschappen en ontvangen hun bezoldiging daarom van zowel NV als PLC. Waar we over bezoldiging spreken, betreft dit betalingen door zowel NV als PLC. De bezoldiging van het bestuurslid in de Verenigde Staten wordt voornamelijk betaald door Unilever United States, Inc. (UNUS), omdat hij een groot deel van zijn taken in de Verenigde Staten uitvoert. Hij ontvangt echter ook een deel van zijn bezoldiging van NV en PLC vanwege zijn verantwoordelijkheden als bestuurslid van deze ondernemingen. In dit verslag wordt zijn totale bezoldiging uit deze drie bronnen volledig gespecificeerd.

Alle beloningen en vergoedingen die leden van de raden van bestuur ontvangen uit hoofde van bestuurs- en soortgelijke functies buiten Unilever moeten worden afgedragen aan Unilever.

De Remuneratiecommissie beoordeelt haar remuneratiebeleid aan de hand van ontwikkelingen binnen andere ondernemingen en in de markt. Zij heeft echter momenteel geen voornemen de opzet van de huidige, hierna beschreven, beloningsregelingen gedurende 2003 wezenlijk te veranderen.

Bezoldigingspakket

Het bezoldigingspakket van de leden van de raden van bestuur bestaat uit een basissalaris, vergoedingen en emolumenten in natura, jaarlijkse resultaatgerelateerde bonus, langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregelingen en een pensioenregeling. De details zijn als volgt:

1. Basissalaris

De basissalarissen worden bepaald door de Remuneratiecommissie en vastgesteld in de valuta van het land waar het bestuurslid werkzaam is. Hoewel één algemeen salariskader van toepassing is op alle bestuursleden, worden ieder jaar afzonderlijke salarisschalen overeengekomen voor bestuursleden die werkzaam zijn op het Europese continent, in het Verenigd Koninkrijk en in de Verenigde Staten.

2. Vergoedingen en emolumenten in natura

Bestuursleden ontvangen dezelfde emolumenten als vele andere medewerkers van de Unilever-Groep, waaronder een particuliere ziektekostenverzekering, het gebruik van een bedrijfsauto (of geld in plaats daarvan) en een tegemoetkoming in de verhuiskosten wanneer zij van het ene naar het andere land verhuizen. Zij ontvangen ook een vergoeding voor kleine uitgaven die niet worden gedekt door de vergoeding voor zakelijke representatiekosten. Daarnaast ontvangen bestuursleden in het Verenigd Koninkrijk, indien van toepassing, een vergoeding als compensatie voor het feit dat een deel van hun bezoldiging in Nederland wordt betaald.

3. Jaarlijkse resultaatgerelateerde bonus

De jaarlijkse bonus kan variëren tussen 0% en 100% van het basissalaris. Deze bonus is gebaseerd op het behalen van specifieke ondernemings- en persoonlijke doelstellingen die de Remuneratiecommissie aan het begin van ieder jaar vaststelt. Tot een equivalent van 80% van het basissalaris wordt betaald op basis van ondernemingsdoelstellingen en tot 20% van het basissalaris wordt betaald op basis van individuele doelstellingen.

De ondernemingsdoelstellingen zijn gebaseerd op een combinatie van de groei van de winst per aandeel (BEIA) en de onderliggende omzetgroei van de leidende merken over het betreffende jaar. De persoonlijke doelstellingen zijn gebaseerd op overeengekomen prestatiedoelen gerelateerd aan de specifieke verantwoordelijkheden van het bestuurslid.

Aan het eind van ieder jaar beoordeelt de Remuneratiecommissie de resultaten ten opzichte van de eerder bepaalde doelstellingen.

In 2002 is de doelstelling voor de winst per aandeel (BEIA) overschreden en lag de onderliggende omzetgroei van de leidende merken in de bovenste helft van de bandbreedte. Tevens zijn de belangrijkste persoonlijke doelstellingen van alle bestuursleden in grote lijnen behaald. Details van de betalingen zijn opgenomen in de remuneratietabel.

Een kwart van de jaarlijkse bonus wordt uitbetaald in aandelen NV en PLC, gevolgd door toekenning van eenzelfde aantal aandelen ('matching shares') die deel uitmaken van de langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregelingen (zie hieronder).

4. Langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregelingen: Bestuursleden kunnen in aanmerking komen voor deelname in drie hierna omschreven langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregelingen:

(a) Matching shares

Zoals hierboven uiteengezet, wordt een kwart van de jaarlijkse bonus uitbetaald in aandelen NV en PLC. De Groep kent vervolgens een equivalent aantal aandelen toe. Deze 'matching shares' worden pas na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom, mits de oorspronkelijke bonusaandelen tijdens deze drie jaar zijn behouden en het betreffende bestuurslid tijdens die periode geen ontslag heeft genomen of is ontslagen.

Aan het onvoorwaardelijk in eigendom verkrijgen van de 'matching shares' zijn geen verdere resultaatcriteria verbonden. De Remuneratiecommissie oordeelt dat dit niet passend zou zijn, omdat de hoogte van de toekenning rechtstreeks samenhangt met de betaling van de jaarlijkse bonus (waarop wel resultaatcriteria van toepassing zijn). De Remuneratiecommissie wil bestuursleden ook stimuleren aandelen te houden in de onderneming waar zij werkzaam zijn, om hun belangen meer in overeenstemming te brengen met die van de aandeelhouders in het algemeen. De noodzaak om de 'bonus'-aandelen te behouden voor een periode van minimaal drie jaar (waarin de koers wordt beïnvloed door de resultaten van de Groep) versterkt de betrokkenheid en is tevens in overeenstemming met de op pagina 54 omschreven verplichting tot het houden van aandelen. Daarnaast meent de Remuneratiecommissie dat de periode van drie jaar voor het onvoorwaardelijk in eigendom verkrijgen van de 'matching shares', zoveel mogelijk bevordert dat belangrijke topfunctionarissen bij Unilever blijven.

(b) Aandelenopties

De bestuursleden kunnen deelnemen in het Employee ShareSave Plan in het Verenigd Koninkrijk en het Aandelenoptieplan in Nederland, beide open voor deelname door alle medewerkers. Het bestuurslid dat in de Verenigde Staten werkzaam is kan deelnemen aan het North American Employee Stock Purchase Plan. Deze regelingen worden weergegeven onder 29 op pagina 101 tot en met 109.

Daarnaast nemen de leden van de raden van bestuur deel in de Executive Option Plans, zoals omschreven onder 29 op de pagina's 101 en 104 tot en met 107.

Om de jaarlijkse besluitvorming over het feitelijke aantal toe te kennen opties onder de Executive Option Plans te ondersteunen, heeft de Remuneratiecommissie toekenningscriteria vastgesteld, omschreven als de 'gebruikelijke toekenningen'. De Commissie heeft deze gebruikelijke toekenningen in 2002 beoordeeld en vastgesteld dat deze nog steeds in overeenstemming zijn met die van andere ondernemingen waarmee we onszelf vergelijken.

De gebruikelijke toekenningen van aandelenopties aan de leden van de raden van bestuur waren:

	Aandelen NV	Aandelen PLC
Voorzitters	12 000	80 000
In de Verenigde Staten werkzaam bestuurslid	12 000	80 000
Overige bestuursleden	7 500	50 000

50 Remuneratieverslag

De criteria voor de resultaten van de Groep worden jaarlijks vastgesteld door de Remuneratiecommissie. Aan deze criteria moet worden voldaan voordat opties aan een bestuurslid worden toegekend. Vervolgens stelt de Remuneratiecommissie het werkelijke aantal opties vast dat aan ieder bestuurslid voor het desbetreffende jaar wordt toegekend, op basis van de percentages (zie hieronder) van de hiervoor vermelde 'gebruikelijke' toekenning.

Het aan de resultaten van de Groep over 2002 gerelateerde criterium voor toekenning van een optie onder de Executive Option Plans is een cumulatieve stijging van de winst per aandeel vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa (BEIA) van ten minste 6% meer dan het gemiddelde inflatiepercentage in het Verenigd Koninkrijk en de eurozone, gemeten tegen actuele wisselkoersen, over de drie boekjaren voorafgaand aan de datum van toekenning. Indien dat niet het geval was, zouden geen opties worden toegekend. De Remuneratiecommissie beschouwt de toename van de winst per aandeel BEIA als de beste maatstaf voor de onderliggende financiële resultaten van de Groep.

Als aan het criterium voor de resultaten van de Groep is voldaan, is toekenning van opties aan de individuele bestuursleden afhankelijk van de procentuele toename van de voor inflatie in het Verenigd Koninkrijk en de eurozone gecorrigeerde winst per aandeel BEIA van de Groep voor het boekjaar voorafgaand aan de datum van toekenning. De Remuneratiecommissie heeft voor 2002 (evenals in 2001) de volgende doelstellingen en aantallen toe te kennen opties vastgesteld op basis van haar oordeel dat een werkelijke groei van minder dan 4% niet bijzonder is en dat een werkelijke groei van meer dan 6% beter is dan de doelstelling.

Toename winst per aandeel BEIA gerealiseerd in 2001	Nominale toekenning als percentage van gebruikelijke toekenning
Inflatie + minder dan 4%	0%
Inflatie + 4%	50%
Inflatie + 5%	75%
Inflatie + 6%	100%
Inflatie + 7%	125%
Inflatie + 8% of meer	150%

De toename van de winst per aandeel BEIA was in 2001 meer dan het inflatiepercentage + 8%, zodat de nominale toekenning voor 2002 op 150% uitkomt.

Op het uitoefenen van executive opties zijn geen aanvullende resultaatcriteria van toepassing, omdat de Remuneratiecommissie van mening is dat de onderliggende financiële resultaten van de Groep, die op hun beurt de stijging van de aandelenkoers tussen toekenning en uitoefening van een optie beïnvloeden, voldoende zijn. De Remuneratiecommissie heeft ook rekening gehouden met het feit dat Unilever-functionarissen in de hele wereld deelnemen in de Executive Option Plans en dat het in veel landen waarin de Groep actief is niet gebruikelijk is dat uitoefening aan resultaatcriteria is gebonden.

Bij het uitoefenen van de opties is de te betalen prijs voor ieder aandeel niet lager dan de beurskoers van het aandeel op de datum van toekenning. Onder normale omstandigheden mag een volgens de Executive Option Plans toegekende optie niet eerder worden uitgeoefend dan drie jaar na toekenningsdatum.

Op de vijfde verjaardag van de toegekende aandelenopties over de jaren 1997 tot en met 2000 kunnen aan bestuursleden premieopties toegekend worden gelijk aan 20% van het oorspronkelijk aantal toegekende opties. Toekenning van de premieopties is afhankelijk van aanhoudend goede prestaties van de Groep en van het betreffende bestuurslid over de 5-jaarsperiode, en tevens van de bepaling dat de oorspronkelijke opties nog niet zijn uitgeoefend of de winst bij eventuele uitoefeningen in de vorm van aandelen is vastgezet. Deze vorm van beloning is in 2001 stopgezet, als onderdeel van een pakket van wijzigingen in het beloningsbeleid.

Overeenkomstig het reglement van het Executive Option Plan heeft de Groep het recht aan iedere deelnemer die zijn opties uitoefent de equivalente waarde van de aandelen in contanten te betalen. In het algemeen is de Groep niet voornemens dit recht uit te oefenen, tenzij het voor een werknemer onvoordelig zou zijn dat niet te doen.

(c) TSR Long-Term Incentive Plan

Volgens deze regeling worden aan bestuursleden voorwaardelijke rechten op aandelen in NV en PLC toegekend. De hoogte van de jaarlijkse toekenningen wordt bepaald op basis van het advies van de Remuneratiecommissie. In maart 2002 hebben de bestuursleden de volgende voorwaardelijke toekenningen ontvangen:

- Voorzitters: aandelen in NV and PLC voor een totale waarde van € 800 000
- In Europa werkzame bestuursleden: aandelen in NV en PLC voor een totale waarde van € 500 000
- In de Verenigde Staten werkzaam bestuurslid: aandelen in NV en PLC voor een totale waarde van € 400 000

Afhankelijk van de ontwikkeling van Unilevers Total Shareholder Return (TSR) in vergelijking met die van een gedefinieerde groep vergelijkbare ondernemingen (zie pagina 40) over een resultatencyclus van drie jaar, zullen de oorspronkelijke toekenningen onvoorwaardelijk worden volgens de onderstaande tabel:

Positie binnen de TSR groep van vergelijkbare ondernemingen	Percentage toekenning die onvoorwaardelijk wordt
Positie 12-21	Nihil
Positie 10-11	25%
Positie 8-9	50%
Positie 5-7	100%
Positie 3-4	150%
Positie 1-2	200%

De in maart 2002 voorwaardelijk toegekende rechten vertegenwoordigen 100% in de bovenstaande tabel en zullen in maart 2005 onvoorwaardelijk worden. Het percentage van de toekenning die onvoorwaardelijk wordt is

afhankelijk van de uitkomst van de peilingen over de driejarige resultatencyclus van 2002 tot en met 2004.

Op pagina 40 wordt een lijst van de vergelijkbare ondernemingen gegeven, evenals een tabel die Unilevers relatieve positie toont in de referentiegroep.

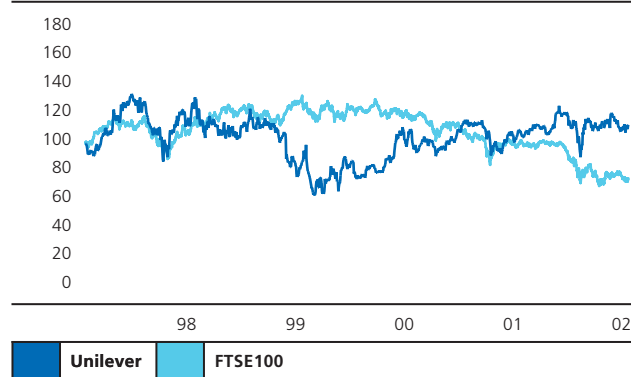
Door toepassing van de TSR-tabel als criterium voor onze TSR Long-Term Incentive Plan is er een duidelijk verband tussen enerzijds de aan bestuursleden gegeven beloning en anderzijds het door onze aandeelhouders behaalde rendement op hun belegging in vergelijking met die van investeerders in de gedefinieerde groep van vergelijkbare ondernemingen. Uit de tabel hierboven blijkt dat er geen toekenning plaatsvindt als Unilever zich niet in de top 11 van deze groep bevindt en dat een toekenning hoger dan de volledige voorwaardelijke toekenning alleen plaatsvindt als Unilever zich bevindt bij de hoogste vier van de groep.

Unilevers positie ten opzichte van beursindexen

Volgens het reglement van 2002 voor verslaglegging betreffende remuneratie van bestuursleden in het Verenigd Koninkrijk, moeten wij ook de koersontwikkeling van Unilever in de laatste vijf jaar laten zien ten opzichte van een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de prestaties van Unilever op te nemen ten opzichte van twee beursindexen (Euronext AEX index, Amsterdam en de FTSE 100 Index), omdat dit de meest gehanteerde indexen zijn in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, waar we onze belangrijkste beursnoteringen hebben.

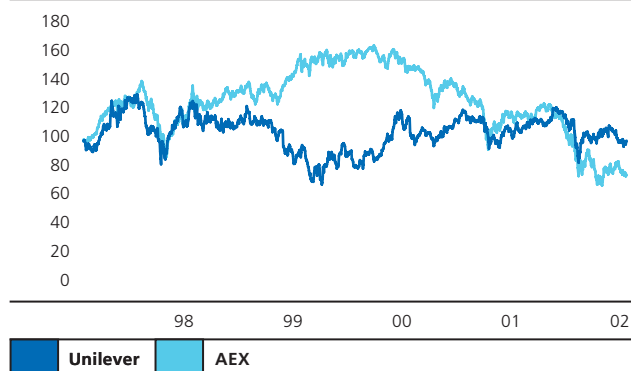
Unilever PLC vs FTSE100 %

Vijf jaar geëindigd op 31 december 2002



Unilever NV vs AEX Amsterdam %

Vijf jaar geëindigd op 31 december 2002



Pensioenen van de leden van de raden van bestuur

De Remuneratiecommissie streeft ernaar dat pensioenen in overeenstemming zijn met wat gebruikelijk is bij grote ondernemingen op het Europese continent en in het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast moeten de pensioenen van de bestuursleden, die andere nationaliteiten hebben, redelijk vergelijkbaar zijn.

Overeenkomstig dit beleid zijn aan pensioenen toegezegd op basis van eindloon en kunnen zij uittreden met een pensioen van ruwweg tweederde van hun pensioengrondslag op de leeftijd van 60 jaar. In deze pensioengrondslag zijn ook de gemiddelde in de laatste drie jaar uitbetaalde resultaatafhankelijke bonussen meegenomen, tot een maximum van 20% van het basissalaris. Dit is in overeenstemming met het huidige beleid van de Groep ten aanzien van topfunctionarissen. De Remuneratiecommissie is van mening dat een significant deel van de bezoldiging van de bestuursleden resultaatafhankelijk dient te zijn en daarom is de Commissie ook van mening dat een deel van de resultaatafhankelijke bonussen pensionabel moet zijn. De Commissie beraadt zich van tijd tot tijd over dit onderwerp aan de hand van de aanbevelingen in de Combined Code en blijft bij haar mening dat deze regelingen moeten worden gehandhaafd.

De tabellen op pagina 52 geven een overzicht van de waarde van de pensioenen van de bestuursleden voor het jaar geëindigd 31 december 2002.

52 Remuneratieverslag

De waarde van de pensioenrechten van de bestuursleden per 31 december was als volgt:

	Leeftijd op 31 december 2002		Toename van op- gebouwd pensioen in 2002 ⁽¹⁾ €'000	Totaal opgebouwd pensioen per 31 december 2002 ⁽¹⁾ €'000	Overdrachts- waarde van opgebouwd pensioen per 31 december 2002 ⁽²⁾ €'000	Overdrachts- waarde van opgebouwd pensioen per 31 december 2001 ⁽²⁾ €'000	Verschil tussen overdrachts- waarden in 2001 en 2002 minus eigen bijdragen ⁽²⁾⁽³⁾ €'000
	jaren	maanden					
NV⁽¹⁾							
A Burgmans ⁽⁴⁾	55	11	138	571	9 747	6 312	3 435
P J Cescau ⁽⁵⁾	54	3	26	584	7 754	7 807	(53)
A R van Heemstra	56	11	66	405	6 702	5 753	949
			\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000
C B Strauss	59	11	70	800	12 390	11 364	1 026
PLC			£'000	£'000	£'000	£'000	£'000
N W A FitzGerald ⁽⁶⁾	57	4	111	718	11 720	9 420	2 300
A C Butler	56	6	36	366	5 730	5 200	530
K B Dadiseth	57	0	67	419	6 950	5 790	1 160
R H P Markham	56	10	54	393	6 340	5 460	880

- (1) De opgebouwde rechten worden berekend onder de aanname dat alle bestuursleden op 31 december 2002 uit dienst zouden treden en zijn inclusief alle rechten uit hoofde van pensioenregelingen van Unilever. De NV-regeling voor bestuursleden is gebaseerd op redelijke verwachtingen en kent geen onvoorwaardelijk uitgestelde aanspraken; NV-bestuursleden die vóór het bereiken van de 55-jarige leeftijd uit dienst treden kunnen alleen aanspraak maken op uitkeringen uit hoofde van andere Unilever pensioenregelingen terwijl zij die op of na 55-jarige leeftijd uit dienst treden, een onmiddellijk ingaand, doch gereduceerd, pensioen mogen verwachten. Onder de PLC-regeling kunnen bestuursleden die uit dienst treden tussen de 55- (of 50 jaar en ouder voor bestuursleden benoemd vóór 1 januari 1999) en 60-jarige leeftijd kiezen voor vervroegde uitbetaling van hun opgebouwde rechten, na toepassing van een korting.
- (2) De overdrachtswaarden van de Nederlandse regeling zijn berekend op de manier die wordt gehanteerd door de Unilever-pensioenregelingen in Nederland (Progress), overeenkomstig regelgeving in Nederland. De overdrachtswaarden van de regeling in het Verenigd Koninkrijk zijn berekend op de manier die wordt gehanteerd door de Unilever-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk (UPF), overeenkomstig de GN 11 handleiding gepubliceerd door het Instituut en Faculteit van Actuarissen in het Verenigd Koninkrijk.
- (3) Gedurende 2002 heeft geen van de bestuursleden premies hoeven te betalen, in navolging van het beleid voor alle werknemers in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.
- (4) Gedurende 2002 55 jaar geworden. Daarom is de toename in het opgebouwde pensioen berekend met gebruikmaking van het totaal opgebouwd pensioen per 31 december 2001, actuariael omgerekend naar 31 december 2002.
- (5) Met ingang van 1 januari 2002 overgegaan naar de NV-regelingen, met behoud van uitgestelde rechten in de PLC-regelingen.
- (6) Gedurende 2002 is de pensioengerechtigde leeftijd voor N W A FitzGerald verlaagd van 60 jaar en 9 maanden tot 60 jaar, conform de pensioengerechtigde leeftijden van de overige bestuursleden. Het effect van deze aanpassing was een stijging van de opgebouwde rechten met £ 19 000 en van de overdrachtswaarde met £ 940 000.

Aanvullende informatie over pensioenen van bestuursleden zoals vereist door de Listing Rules van de Financial Services Authority:

	Toename in de opgebouwde rechten exclusief inflatie gedurende 2002 ⁽¹⁾ € 000	Overdrachts- waarde per 31 december 2002 van de toename van de opgebouwde rechten exclusief inflatie ⁽²⁾⁽³⁾ € 000
A Burgmans ⁽⁴⁾	121	2 955
P J Cescau ⁽⁵⁾	18	225
A R van Heemstra	53	849
	\$ 000	\$ 000
C B Strauss	42	862
PLC	£ 000	£ 000
N W A FitzGerald ⁽⁶⁾	102	2 165
A C Butler	31	466
K B Dadiseth	62	1 014
R H P Markham	49	784

Voor voetnoten zie hierboven.

Arbeidsovereenkomsten van leden van de raden van bestuur

De statuten van NV en PLC schrijven voor dat alle leden van de raden van bestuur hun functie neerleggen in iedere jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. De arbeidsovereenkomsten van leden van de raden van bestuur met de Unilever-Groep eindigen in het algemeen niet later dan aan het einde van de maand waarin de algemene vergadering van aandeelhouders plaatsvindt die het dichtst ligt bij de datum waarop zij de leeftijd van 62 jaar bereiken. Zie de onderstaande tabel:

	Datum van benoeming	Effectieve datum van huidig contract	Eind/pensioneringsdatum*	Opzegtermijn voor de onderneming	Opzegtermijn voor het bestuurslid
A Burgmans	8 mei 1991	5 mei 1993	31 mei 2009	12 maanden	6 maanden
N W A FitzGerald	20 mei 1987	5 mei 1993	31 mei 2007	12 maanden	6 maanden
A C Butler	6 mei 1992	5 mei 1993	31 mei 2008	12 maanden	6 maanden
P J Cescau	4 mei 1999	4 mei 1999	31 mei 2010	12 maanden	6 maanden
K B Dadiseth	3 mei 2000	3 mei 2000	31 mei 2007	12 maanden	6 maanden
A R van Heemstra	3 mei 2000	3 mei 2000	31 mei 2008	12 maanden	6 maanden
R H P Markham	6 mei 1998	6 mei 1998	31 mei 2008	12 maanden	6 maanden
C B Strauss	3 mei 2000	3 mei 2000	31 mei 2005	12 maanden	6 maanden

* Onder de aanname dat de jaarlijkse vergaderingen van aandeelhouders in mei plaatsvinden, zoals nu gebruikelijk is.

De bestuursleden zijn topmanagers die al lange tijd binnen Unilever werkzaam zijn en in alle redelijkheid kunnen verwachten dat ze, bij bevredigende prestaties, tot aan hun pensionering binnen Unilever werkzaam zullen blijven. De Commissie is van mening dat de zekerheid van een opzegtermijn van twaalf maanden, in overeenstemming is met wat gangbaar is binnen een groot aantal vergelijkbare ondernemingen, en met afspraken met andere topfunctionarissen binnen Unilever.

De bestuursleden hebben arbeidsovereenkomsten met zowel NV als PLC. Daarin is bepaald dat er een opzegtermijn geldt van 12 maanden bij opzegging door de onderneming. NV en PLC kunnen ervoor te kiezen het bestuurslid een bedrag uit te betalen dat gelijk is aan 12 maandsalarissen in plaats van een opzegtermijn te hanteren.

De Remuneratiecommissie streeft ernaar gevallen van vervroegde beëindiging in alle redelijkheid af te handelen, waarbij zij een strak beleid hanteert om elke vergoeding tot een minimum te beperken. De Remuneratiecommissie heeft de aanbevelingen in de 'Combined Code' bestudeerd over het expliciet opnemen van vergoedingsverplichtingen bij vervroegde beëindiging in de arbeidsovereenkomsten van de bestuursleden. De Commissie zal haar huidige beleid, waarbij dergelijke bepalingen niet worden opgenomen, blijven evalueren om passend te reageren op ontwikkelingen.

In 2002 en 2001 waren alle acht leden van de raden van bestuur het gehele jaar in functie. In 2001 waren twee andere bestuursleden slechts een deel van het jaar in functie.

54 Remuneratieverslag

Verplichtingen tot het houden van aandelen door leden van de raden van bestuur

In het kader van de regelingen voor de langetermijn-resultaatgerelateerde beloningen zoals op de pagina's 49 tot en met 51 beschreven zijn alle bestuursleden verplicht over een periode van vijf jaar (vanaf de datum van aanstelling of 1 april 2000 als deze later valt) een persoonlijk aandelenbezit in NV en PLC op te bouwen en aan te houden ter waarde van anderhalf maal hun jaarlijkse basissalaris.

Belangen leden van de raden van bestuur: aandelenkapitaal

De belangen in het aandelenkapitaal van NV, PLC en hun groepsmaatschappijen van hen die aan het begin en aan het einde van 2002 bestuurslid waren en die van hun gezinsleden zijn in onderstaande tabel vermeld:

	Aantal aandelen gehouden op 1 januari	Matching shares gehouden op 1 januari ^(c)	Totaal aantal aandelen gehouden op 1 januari	Aantal aandelen gehouden op 31 december	Matching shares gehouden op 31 december ^(c)	Totaal aantal aandelen gehouden op 31 december
NV (gewone aandelen van € 0,51)						
A Burgmans	44 765	1 867	46 632	30 533	3 635	34 168
N W A FitzGerald	6 766	3 195	9 961	5 510	5 511	11 021
A C Butler	2 351	1 288	3 639	3 502	2 439	5 941
P J Cescau	942	942	1 884	2 403	2 403	4 806
K B Dadiseth	434	434	868	1 752	1 752	3 504
A R van Heemstra	1 000	1 000	2 000	1 953	1 953	3 906
R H P Markham	32 106	1 274	33 380	33 430	2 598	36 028
C B Strauss	3 859	2 245	6 104	12 971	4 157	17 128
NV (preferente aandelen van € 0,05)						
A Burgmans			7 750			7 750
PLC (gewone aandelen van 1,4p)						
N W A FitzGerald	48 965	24 191	73 156	361 951	40 581	402 532
			156 815 034 ^(a)			156 815 034 ^(a)
A Burgmans	24 643	14 076	38 719	37 159	26 592	63 751
A C Butler	32 110	9 943	42 053	44 910	18 091	63 001
P J Cescau	7 129	7 129	14 258	17 471	17 471	34 942
K B Dadiseth	5 360	3 172	8 532	17 679	12 499	30 178
A R van Heemstra	7 429	7 429	14 858	14 174	14 174	28 348
R H P Markham	48 319	9 803	58 122	57 689	19 173	76 862
C B Strauss	16 475	16 475	32 950 ^(b)	30 014	30 014	60 028 ^(b)
Hindustan Lever Limited (gewone aandelen)						
K B Dadiseth			107 490			107 490
Margarine Union (1930) Limited (aandelen)						
N W A FitzGerald			400 ^(a)			400 ^(a)

(a) Gezamenlijk gehouden als trustee van de Leverhulme Trust en de Leverhulme Trade Charities Trust zonder recht op opbrengst. Het belang van 156 815 034 gewone PLC-aandelen vertegenwoordigt 5,39% van het uitgegeven gewone kapitaal van PLC.

(b) Gedeeltelijk gehouden als American Depositary Receipts (ADR's).

(c) De matching shares zijn voorwaardelijk toegekend in het kader van het jaarlijkse prestatiegerelateerde bonusprogramma (zie pagina 49).

De bestuursleden, evenals andere werknemers van PLC en haar in het Verenigd Koninkrijk gevestigde dochtermaatschappijen, hadden op 1 januari 2002 een belang van 41 531 145 gewone PLC-aandelen en op 31 december 2002 43 176 360 gewone PLC-aandelen die door de Unilever Employee Share Trusts zijn verworven ter voldoening aan optierechten verleend krachtens de PLC Executive Option Plans en het UK Employee Sharesave Plan. Aanvullende informatie, waaronder details van NV- en PLC-aandelen die in verband met aandelenoptieplannen door bepaalde groepsmaatschappijen zijn ingekocht, wordt gegeven onder 29 op pagina 109.

De stemrechten van de bestuursleden die belangen hebben in het aandelenkapitaal van NV en PLC zijn dezelfde als die van andere houders van aandelen van de aangegeven soort. Met uitzondering van wat hierboven is vermeld, houdt geen van de bestuursleden of andere topfunctionarissen meer dan 0,01% van het aantal uitgegeven aandelen van de aangegeven soort. Met uitzondering van wat hierboven is vermeld, zijn alle belangen voor eigen rekening.

De enige veranderingen in de belangen van de bestuursleden en hun gezinsleden in gewone NV- en PLC-aandelen tussen 31 december 2002 en 28 februari 2003 waren:

- (i) het aantal aandelen gehouden door Unilever Employee Trusts is gedaald tot 42 945 620 PLC-aandelen.
- (ii) N W A FitzGerald verkreeg 36 PLC-aandelen na herinvestering van dividenden.
- (iii) C B Strauss heeft 100 NV-aandelen geschonken.

Bezoldiging van leden van de raden van bestuur en andere topfunctionarissen

Het totale bedrag van de bezoldiging (inclusief winsten op aandelenopties maar exclusief pensioenvoorzieningen) die is ontvangen door alle bestuursleden en andere topfunctionarissen (zijnde de bestuursleden en de corporate officers vermeld op de pagina's 45 en 47) voor diensten in alle hoedanigheden bedroeg € 26 474 466 (£ 16 625 972) in 2002.

Het totale bedrag door de Unilever-Groep gereserveerd in 2002 voor pensioenen en soortgelijke uitkeringen voor bestuursleden en andere topfunctionarissen bedroeg € 4 585 032 (£ 2 879 401).

Bezoldiging leden van de raden van bestuur

De totale bezoldiging van de bestuursleden was als volgt:

	2002 €'000	2001 €'000	2002 £'000	2001 £'000
Salaris	7 975	7 857	5 008	4 887
Vergoedingen	515	662	323	412
Emolumenten in natura	800	959	503	597
Aan resultaat gerelateerde beloningen	8 024	8 726	5 039	5 427
Totaal	17 314	18 204	10 873	11 323
Winst op uitoefening van optierechten ⁽¹⁾	3 037	2 180	1 907	1 356

De bedragen voor 2001 zijn inclusief de bezoldiging voor R D Brown en A Kemner tot aan hun aftreden in dat jaar. De bezoldiging van de individuele bestuursleden (exclusief winst op uitoefening van aandelenopties) was als volgt:

	Salaris €'000	Ver- goedingen ⁽¹⁰⁾ €'000	Waarde van emolumenten in natura ⁽⁹⁾ €'000	Aan resultaat gerelateerde beloningen ⁽⁷⁾ €'000	Totaal 2002 €'000	Totaal 2001 €'000	Overeenkomstige totaalbedragen ⁽⁸⁾	
							2002 £'000	2001 £'000
Betaald in euro's:								
A Burgmans ⁽²⁾	1 210	29	141	1 301	2 681	2 262	1 684	1 407
P J Cescau ⁽⁵⁾	975	12	170	1 048	2 205	2 565	1 385	1 595
A R van Heemstra	650	203 ⁽⁴⁾	46	650	1 549	1 257	972	782
Betaald in ponden sterling:								
N W A FitzGerald ⁽³⁾	940	99	47	1 011	2 097	1 925	3 340	3 095
A C Butler	510	4	21	510	1 045	990	1 664	1 592
K B Dadiseth	575	55 ⁽¹¹⁾	56	632	1 318	1 126	2 098	1 811
R H P Markham	535	9	23	555	1 122	1 087	1 787	1 748
Betaald in US dollars								
C B Strauss ⁽⁶⁾	1 000	5	196	670	1 871	2 301	€ 1 990 £ 1 250	€ 2 570 £ 1 599

(1) Zie pagina's 56 en 57.

(2) Voorzitter van NV.

(3) Voorzitter van PLC.

(4) Vergoedingen zijn inclusief € 197 000 in verband met verhuiskosten die in Nederland belast zijn.

(5) Exclusief een resultaatgerelateerd bedrag van € 639 000 betaald in 2002 (2001: € 614 000) die betrekking hebben op een functie voor benoeming tot lid van de raden van bestuur.

(6) Exclusief betalingen van € 2 448 000 betaald in 2002 en \$ 1 009 000 betaald in 2001 die betrekking hebben op een functie voor benoeming tot lid van de raden van bestuur.

(7) Inclusief de waarde van de aandelen (bonusaandelen en matching shares) die in het kader van een bonusregeling over 2002 zijn toegekend.

(8) Gebaseerd op gemiddelde koersen gedurende het jaar van £ 1 = € 1,592, £ 1 = \$ 1,497, \$ 1 = € 1,064 (2001: £ 1 = € 1,608, £ 1 = \$ 1,439, \$ 1 = € 1,117).

(9) Inclusief de waarde van de emolumenten in natura zijnde huisvesting, auto van de zaak en ziektekostenverzekering. Deze zijn belastbaar in het land waarin de bestuursleden wonen (met uitzondering van de waarde van huisvesting voor bestuursleden die in Nederland wonen).

(10) Inclusief vergoedingen in plaats van een auto van de zaak, representatievergoeding, vergoeding voor financiële planning en, indien van toepassing, een vergoeding voor bestuursleden die in het Verenigd Koninkrijk wonen ter compensatie van het feit dat een deel van hun salaris in Nederland wordt uitbetaald. Alle vergoedingen zijn belastbaar in ofwel het Verenigd Koninkrijk, Nederland of de Verenigde Staten, met uitzondering van de representatievergoeding die belastingvrij is.

(11) Inclusief een jubileum uitkering van £ 49 000.

Tot en met 1997 leende NV aan de ontvangers van de opties het bedrag aan belasting dat zij onder de Nederlandse fiscale wetgeving verschuldigd waren bij de toekenning van aandelenopties, terug te betalen bij uitoefening. In 2001 stond nog € 0,03 miljoen open maar in 2002 zijn alle betreffende opties uitgeoefend en zijn de leningen terugbetaald.

56 Remuneratieverslag

In 2001 vonden geen vergoedingen of betalingen plaats aan bestuursleden wegens verlies van functie of beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

Aandelenopties voor leden van de raden van bestuur

Gegevens over optieregelingen op basis waarvan bestuursleden en werknemers gewone aandelen NV en PLC kunnen verwerven zijn vermeld onder 29 op de pagina's 101 tot en met 109.

Op 28 februari 2003 hielden de bestuursleden en andere topfunctionarissen gezamenlijk optierechten ter verwerving van de volgende gewone aandelen:

- 594 795 aandelen van € 0,51
- 4 407 793 aandelen van 1,4p
- 246 134 aandelen van € 0,51 bij de New York Registry
- 706 828 aandelen van 1,4p (gehouden in de vorm van 176 707 American Depositary Receipts)

Optierechten voor verwerving van gewone aandelen NV van € 0,51 en optierechten voor verwerving van gewone aandelen PLC van 1,4p zijn gedurende 2002 als volgt toegekend, uitgeoefend en gehouden:

Naam	1 januari		31 december		Eerst en laatst mogelijke uitoefeningsdatum	Uitstaande opties onder de marktprijs per jaareinde		Uitstaande opties boven de marktprijs per jaareinde		
	€ 0,51/1,4p	Toegekend (g)	Uitgeoefend	€ 0,51/1,4p		Aantal	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal	Gewogen gemiddelde prijs	
A Burgmans	(a)	66 000	19 800	9 000	76 800	08.05.01 - 06.06.12	30 000	€ 51,00	46 800	€ 66,09
	(b)	216	50	16	250	15.09.03 - 12.06.07	100	€ 55,34	150	€ 65,40
	(c)	440 000	132 000	60 000	512 000	08.05.01 - 06.06.12	440 000	504p	72 000	660p
	(d)	2 904	-	-	2 904	01.10.03 - 31.03.04	-	-	2 904	594p
N W A FitzGerald	(a)	84 000	21 600	-	105 600	02.06.00 - 06.06.12	48 000	€ 47,92	57 600	€ 66,64
	(b)	200	50	-	250	15.09.03 - 12.06.07	100	€ 55,34	150	€ 65,40
	(c)	955 392	144 000	353 092	746 300	29.05.99 - 06.06.12	602 300	471p	144 000	660p
	(d)	3 543	-	-	3 543	01.10.03 - 31.03.06	2 382	425p	1 161	594p
A C Butler	(a)	52 502	13 500	-	66 002	02.06.00 - 06.06.12	30 002	€ 47,92	36 000	€ 66,64
	(b)	150	50	-	200	01.06.04 - 12.06.07	50	€ 53,05	150	€ 65,40
	(c)	588 212	90 000	-	678 212	07.06.98 - 06.06.12	588 212	411p	90 000	660p
	(d)	4 652	-	4 652	-	-	-	-	-	-
P J Cescau	(a)	49 143	14 250	-	63 393	08.05.01 - 06.06.12	18 750	€ 51,00	44 643	€ 66,25
	(b)	50	50	-	100	30.05.04 - 12.06.07	-	-	100	€ 66,28
	(c)	334 626	95 040	-	429 666	08.05.01 - 06.06.12	349 626	511p	80 040	657p
	(e)	45 000	-	-	45 000	29.05.97 - 02.06.07	45 000	\$ 38,84	-	-
	(f)	100 192	-	-	100 192	03.06.98 - 02.06.07	100 192	\$ 6,72	-	-
	(d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K B Dadiseth	(a)	30 750	11 850	-	42 600	02.06.00 - 06.06.12	21 750	€ 49,87	20 850	€ 66,71
	(c)	222 240	79 000	2 992	298 248	10.06.97 - 06.06.12	264 248	476p	34 000	662p
	(d)	-	2 744	-	2 744	01.10.07 - 31.03.08	-	-	2 744	603p
A R van Heemstra	(a)	45 750	13 050	9 000	49 800	08.05.01 - 06.06.12	27 750	€ 55,06	22 050	€ 67,95
	(b)	50	50	-	100	30.05.04 - 12.06.07	-	-	100	€ 66,28
	(c)	348 276	87 000	103 276	332 000	08.05.01 - 06.06.12	185 000	468p	147 000	621p
R H P Markham	(a)	50 250	13 050	-	63 300	02.06.00 - 06.06.12	27 750	€ 48,34	35 550	€ 66,63
	(b)	200	50	-	250	15.09.03 - 12.06.07	100	€ 55,34	150	€ 65,40
	(c)	367 292	87 000	-	454 292	06.12.99 - 06.06.12	367 292	474p	87 000	662p
	(d)	3 283	-	-	3 283	01.10.04 - 31.03.05	3 283	514p	-	-
C B Strauss	(e)	172 200	19 800	7 200	184 800	10.06.94 - 02.06.12	165 000	\$ 36,87	19 800	\$ 72,28
	(f)	380 000	132 000	-	512 000	03.06.98 - 02.06.12	452 000	\$ 7,41	60 000	\$ 10,85

- (a) Aantal NV-aandelenopties in het Executive Plan.
- (b) Aantal NV-aandelenopties in het Nederlands Aandelenoptieplan.
- (c) Aantal PLC-aandelenopties in het Executive Plan.
- (d) Aantal PLC-aandelenopties in het UK Employee Sharesave Plan.
- (e) Aantal opties op NV-aandelen in New York in het Executive Plan.
- (f) Aantal PLC-aandelenopties in de vorm van American Depositary Receipts in het Executive Plan (1 ADR = 4 PLC aandelen).
- (g) Toegekend in het jaar, waar van toepassing, op basis van de winst per aandeel BEIA in het voorafgaande jaar.

De bewoording 'Executive Plan' heeft betrekking op opties toegekend onder de PLC, NV of NA Executive Option Plans (zie pagina 104).

Zie ook de toelichting op pagina 57.

Aanvullend overzicht van in 2002 toegekende en uitgeoefende opties

Naam		Toegekend (g)	Koers	Aantal uitgeoefend	Uit oefen-prijs	Beurs-koers op de datum van uitoefening
A Burgmans	(a)	18 000	€ 66,90	9 000	€ 42,79	€ 71,69
		1 800	€ 67,85			
	(b)	50	€ 67,90	16	€ 43,00	€ 68,50
	(c)	120 000	583p	60 000	407p	633p
		12 000	624p			
N W A FitzGerald	(a)	18 000	€ 66,90			
		3 600	€ 67,85			
	(b)	50	€ 67,90			
	(c)	120 000	583p	92 320	283p	577p
		24 000	624p	59 112	254p	577p
			104 808	283p	577p	
			96 852	307p	577p	
A C Butler	(a)	11 250	€ 66,90			
		2 250	€ 67,85			
	(b)	50	€ 67,90			
	(c)	75 000	583p			
		15 000	624p			
				4 652	371p	589p
P J Cescau	(a)	11 250	€ 66,90			
		3 000	€ 67,85			
	(b)	50	€ 67,90			
	(c)	75 000	583p			
		20 040	624p			
K B Dadiseth	(a)	11 250	€ 66,90			
		600	€ 67,85			
	(c)	75 000	583p	2 992	254p	634p
		4 000	624p			
		2 744	603p			
A R van Heemstra	(a)	11 250	€ 66,90	9 000	€ 42,79	€ 71,55
		1 800	€ 67,85			
	(b)	50	€ 67,90			
	(c)	75 000	583p	43 276	343p	577p
		12 000	624p	60 000	407p	630p
R H P Markham	(a)	11 250	€ 66,90			
		1 800	€ 67,85			
	(b)	50	€ 67,90			
	(c)	75 000	583p			
		12 000	624p			
C B Strauss	(e)	18 000	\$ 59,00	7 200	\$ 25,69	\$ 58,34
		1 800	\$ 65,70			
	(f)	120 000	\$ 8,36			
		12 000	\$ 9,32			

Er zijn tijdens het jaar geen optierechten vervallen door het verstrijken van de uitoefenperiode. De koers van de gewone aandelen aan het einde van het jaar was € 58,55 en \$ 61,71 voor NV en 591p en \$ 38,25 voor PLC. Gedurende het jaar fluctueerden de koersen tussen € 49,65 en € 72,20 en \$ 50,10 en \$ 66,90 voor NV en tussen 473p en 659p en \$ 29,86 en \$ 39,44 voor PLC. Uitstaande opties boven en onder de marktprijzen per 31 december 2002 zijn weergegeven op pagina 56.

Voor voetnoten zie pagina 56.

58 Remuneratieverslag

Voorwaardelijke toekenning van aandelen aan de bestuursleden volgens het Total Shareholder Return – Long-Term Incentive Plan

De volgende voorwaardelijke rechten op aandelen PLC en NV zijn gedurende het jaar toegekend, onvoorwaardelijk geworden of verlopen:

Naam	Soort aandeel	1 januari	Toegekend ⁽¹⁾	Toekennings- prijs	Onvoor- waardelijk	Vervallen	31 december	Resultatencyclus voor 2002 toekenning	Einddatum resultatencyclus
A Burgmans	NV	6 472	5 980	583p	–	–	12 452	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC	48 360	42 319	€ 66,90	–	–	90 679	01/01/02-31/12/04	31/12/04
N W A FitzGerald	NV	6 472	5 980	583p	–	–	12 452	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC	48 360	42 319	€ 66,90	–	–	90 679	01/01/02-31/12/04	31/12/04
A C Butler	NV	4 045	3 737	583p	–	–	7 782	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC	30 225	26 450	€ 66,90	–	–	56 675	01/01/02-31/12/04	31/12/04
P J Cescau	NV	4 045	3 737	583p	–	–	7 782	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC	30 225	26 450	€ 66,90	–	–	56 675	01/01/02-31/12/04	31/12/04
K B Dadiseth	NV	4 045	3 737	583p	–	–	7 782	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC	30 225	26 450	€ 66,90	–	–	56 675	01/01/02-31/12/04	31/12/04
A R van Heemstra	NV	4 045	3 737	583p	–	–	7 782	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC	30 225	26 450	€ 66,90	–	–	56 675	01/01/02-31/12/04	31/12/04
R H P Markham	NV	4 045	3 737	583p	–	–	7 782	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC	30 225	26 450	€ 66,90	–	–	56 675	01/01/02-31/12/04	31/12/04
C B Strauss	NV ⁽³⁾	3 223	2 977	\$ 59,09	–	–	6 200	01/01/02-31/12/04	31/12/04
	PLC ⁽⁴⁾	23 580	21 032	\$ 8,3625	–	–	44 612	01/01/02-31/12/04	31/12/04

(1) Aantal voorwaardelijke rechten op aandelen in NV en PLC toegekend in 2002. Het exacte aantal aandelen dat onvoorwaardelijk zal worden in maart 2005, hangt af van de TSR-klassering van Unilever gedurende de hierboven getoonde prestatieperiode ten opzichte van een groep van 20 vergelijkbare ondernemingen en kan liggen tussen 0% en 200% van het oorspronkelijk toegekende aantal aandelen.

(2) Aandelenkoers op de toekenningsdatum 21 maart 2002.

(3) NV New York-aandelen.

(4) De toekenning vond plaats in de vorm van American Depositary Receipts (1 ADR = 4 PLC-aandelen). Het aantal in 2002 toegekende ADR's was 5 258 (gelijk aan 21 032 PLC-aandelen) tegen een koers van \$ 33,45.

Adviserende leden

De adviserende leden zijn formeel geen lid van de raden van bestuur van NV en PLC. Wanneer in dit verslag wordt verwezen naar leden van de raden van bestuur heeft dit geen betrekking op hen.

De beloning van de adviserende leden wordt bepaald door de raden van bestuur. Adviserende leden ontvangen een jaarlijkse vergoeding evenals een compensatie voor gemaakte kosten voor het bijwonen van vergaderingen. Zij ontvangen als adviserende leden geen resultaatgerelateerde bonussen, pensioenvoorzieningen, aandelenopties of andere beloningen. Zij hebben geen arbeidsovereenkomst. De jaarlijkse aan ieder adviserend lid uitbetaalde vergoeding bedroeg in 2002:

Vergoedingen in 2002 aan Adviserende leden betaald:

Betaald in euro's

Naam	Vergoeding €
B Collomb	55 000
Professor W Dik	55 000
O Fanjul	55 000
F H Fentener van Vlissingen	55 000
H Kopper	55 000
H O C R Ruding	27 500
J van der Veer	41 250

Betaald in ponden

Naam	Vergoeding £
Lord Brittan	35 000
Lady Chalker	35 000
C X Gonzalez	35 000
Senator G J Mitchell	35 000
C R Shoemate	35 000
Lord Simon	35 000

In aanvulling daarop, werden gedurende 2002 de volgende betalingen (direct of indirect) aan adviserende gedaan:

Lady Chalker: £ 40 800 aan Africa Matters Limited voor advieswerkzaamheden aan Unilever's Business Group Afrika door haarzelf en andere consultants;

C X Gonzalez: \$ 15 000 voor advieswerkzaamheden aan de Unilever Latijns-Amerika Adviesgroep;

Senator G J Mitchell: \$ 75 000 voor adviezen aan Unilever's bedrijven in Noord-Amerika;

Op 28 februari 2003 waren de belangen van de adviserende leden en hun familie in het aandelenkapitaal van NV en PLC als volgt:

	NV ⁽¹⁾	PLC ⁽²⁾
Lord Brittan		
Lady Chalker		2 526
B Collomb	111	
Professor W Dik		
O Fanjul	692	
F H Fentener van Vlissingen	10 385	
C X Gonzalez		60 000 ⁽³⁾
H Kopper		
Senator G J Mitchell	1 000	
C R Shoemate	2 000	
Lord Simon		2 857
J van der Veer	5 600	
Samengevoegde belangen	19 788	65 383

(1) Gewone NV-aandelen van € 0,51.

(2) Gewone PLC-aandelen van 1,4p.

(3) Gehouden als American Depositary Receipts (ADR's).

Op 28 Februari 2002 was het samengevoegde belang van de adviserende leden en hun familie in het aandelenkapitaal van NV en PLC 14 188 gewone NV-aandelen van € 0,51 en 5 383 gewone PLC-aandelen van 1,4p.

De stemrechten van de adviserende leden zijn dezelfde als die van andere gewone aandeelhouders.

Het Remuneratieverslag is goedgekeurd door de raden van bestuur en is namens hen ondertekend door de Secretarissen van Unilever, J A A van der Bijl en S G Williams.

Namens de raden van bestuur

J A A van der Bijl
S G Williams

Secretarissen van Unilever N.V. en Unilever PLC

4 maart 2003

Te controleren onderdelen van het Remuneratieverslag

In overeenstemming met het Directors' Remuneration Report Regulation 2002 in het Verenigd Koninkrijk en Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland moeten de volgende onderdelen van het Remuneratieverslag worden voorzien van een accountantsverklaring: Pensioenen van bestuursleden op de pagina's 51 en 52, Belangen van de leden van de raden van bestuur: aandelenkapitaal op pagina 54, Bezoldiging van de leden van de raden van bestuur op pagina 55, Aandelenopties voor leden van de raden van bestuur op pagina 56 en 57 en Voorwaardelijke toekenning van aandelen aan leden van de raden van bestuur volgens het Total Shareholder Return – Long-Term Incentive Plan op pagina 58 en adviserende leden op de pagina's 58 en 59.

60 Verslag van de Auditcommissie

De taak van de Auditcommissie is de raden van bestuur van Unilever te ondersteunen bij het vervullen van hun toezichthoudende verantwoordelijkheden aangaande de integriteit van de financiële overzichten, het risicomanagement en de interne controle 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, dat eindigde op 31 december 2002, waren de belangrijkste activiteiten van de Commissie:

Financiële overzichten

De Commissie heeft rapportages van de financieel directeur beoordeeld die betrekking hebben op de financiële kwartaal- en jaaroverzichten. Zij beoordeelde ook voorgestelde veranderingen in waarderingsgrondslagen naar aanleiding van de wijzigingen in de algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten en in de wetgeving in Nederland.

Controle van de jaarrekening

PriceWaterhouseCoopers, Unilevers externe accountant, heeft diepgaand verslag gedaan aan de Commissie over de omvang en het resultaat van de jaarlijkse accountantscontrole en de reactie daarop van het management. Hun verslagen hadden onder meer betrekking op financiële rapportages, ondernemingsbestuur, interne controle, en ontwikkelingen op het gebied van externe verslaggeving.

Risicomanagement en interne controlemaatregelen

De Commissie heeft beoordeeld hoe Unilever in zijn totaliteit omgaat met risicomanagement en -beheersing, evenals de processen, resultaten en rapportage daarover. Daaronder hoorden met name:

- De interim- en eindejaarsverslagen van de interne accountantsdienst over de status van risicomanagement en -beheersing en de reactie van het management daarop.
- Het jaarverslag van de Corporate Risk Commissie, waarin onder meer waren opgenomen: haar aanbevelingen voor de verklaring van de raden van bestuur over interne controle, haar analyse van het risicobeoordelingsproces in 2002, en de voor 2003 geïdentificeerde risico's voor de onderneming.
- De verslagen van de Commissie voor naleving van de Gedragscode.
- Controlemaatregelen betreffende marketinginvesteringen.

Externe accountant:

Het verslag van PriceWaterhouseCoopers waarin zij hun onafhankelijkheid en objectiviteit bevestigen, is door de Commissie beoordeeld. Daarnaast heeft de Commissie de accountantscontrole alsmede de aan controle gerelateerde, belasting-, en advieswerkzaamheden beoordeeld. Ook heeft de Commissie vastgesteld of Unilever zich gehouden heeft aan de richtlijnen die Unilever in januari 2002 heeft geïntroduceerd ten aanzien van de soort activiteiten waarvoor de externe accountant kan worden ingeschakeld.

De Commissie heeft toezicht gehouden op het inschrijvingsproces voor externe accountants, dat in de loop van het jaar plaatsvond, en heeft haar formele voordracht voorgelegd aan de raden van bestuur. Deze voordracht is aanvaard (zie pagina 44 voor nadere informatie over de inschrijving).

Interne accountantsdienst

De Commissie heeft het controleplan, budget en de benodigde middelen van de interne accountantsdienst besproken en beoordeeld.

Handvest van de Auditcommissie

Het handvest van de Commissie is herzien om daarin recente ontwikkelingen op te nemen betreffende Corporate governance in het Verenigd Koninkrijk, de Europese Unie en de Verenigde Staten van Amerika. Het herziene handvest versterkt de rol en de verantwoordelijkheden van de Commissie en maakt haar in het bijzonder verantwoordelijk voor het toezicht op de relaties van Unilever met de externe accountant.

Het handvest van de Auditcommissie staat op de externe website van Unilever www.unilever.com.