

DISCLAIMER

Opmerkingen bij het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2001

De pdf-versie van het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2001 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 2001 is gecontroleerd door onze accountants. Deze gecontroleerde delen zijn opgenomen op de pagina's 55 tot en met 95, 101 tot en met 109 en 111 tot en met 112.

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 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 1 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, Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. Hun vertrouwen winnen, hun wensen tijdig onderkennen en voorzien in hun dagelijkse behoeften, dat zijn de taken van onze lokale bedrijven. Zij stellen het beste aan merken en onze internationale en lokale kennis in dienst van hun consumenten.

Unilevers doelstelling

Onze doelstelling in Unilever 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.

Verslag van de raden van bestuur

Kerncijfers	3
Bericht van de voorzitters	4
Onze Gedragscode	6
Over Unilever	8
Bedrijfsverzicht – belangrijkste ontwikkelingen	13
Bedrijfsverzicht per regio	16
Europa	16
Noord-Amerika	17
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	18
Azië en Pacific	19
Latijns-Amerika	20
Bedrijfsverzicht – Voedingsmiddelen	21
Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten	22
Ijs en dranken	23
Culinaire en diepvriesproducten	24
Bedrijfsverzicht – Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	26
Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging	26
Persoonlijke verzorging	28
Financieel verslag	30
Corporate governance	37
Organisatiestructuur van Unilever	37
Leden van de raden van bestuur	41
Adviserende leden	41
Groepspresidenten	42
Remuneratieverslag	44

Financiële overzichten

Verklaringen betreffende de verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur	53
Accountantsverklaring	54
Toegepaste grondslagen	55
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	59
Geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten	60
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	60
Geconsolideerde balans	61
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	62
1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen	62
2 Bedrijfskosten	67
3 Personeelskosten en aantal werknemers	67
4 Bijzondere posten	67
5 Rente	68
6 Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening	68
7 Samengevoegde winst per aandeel	69
8 Dividend op gewoon kapitaal	70
9 Goodwill en immateriële vaste activa	70
10 Materiële vaste activa	70
11 Financiële vaste activa	71
12 Voorraden	71
13 Vorderingen	71
14 Nettokas/(-schuld)	72
15 Financiële instrumenten	73
16 Handels- en overige crediteuren	75
17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	75
18 Latente belastingen, herstructurerings- en overige voorzieningen	79
19 Eigen vermogen	79
20 Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	80
21 In het bedrijf behouden winst	81
22 Overige reserves	81
23 Verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen	82
24 Verwervingen en verkopen van groepsmaatschappijen	82
25 Herleiding bedrijfswinst tot kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	84
26 Analyse van kasstromen naar rubrieken in het kasstroomoverzicht	85

Financiële overzichten (vervolg)

27 Analyse van nettokas-/(-schuld)positie	86
28 Beloningsregelingen op basis van aandelen	86
29 Samenvatting van de winst- en verliesrekening en de balans van de NV- en PLC-delen van de groep	95
Vijfjarenoverzicht	96
Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten	101
Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa	104
Enkelvoudige jaarrekening Unilever NV	108
Enkelvoudige jaarrekening Unilever PLC	111

Informatie voor aandeelhouders

Zeggenschap in Unilever	114
Belangrijke aandeelhouders	119
Informatie over valutaregulering die van invloed is op houders van effecten	120
Beursnotering	120
Personen/vennootschappen onderworpen aan belastingheffing in de VS	122
Dividenden	124
Verwijzing naar Form 20-F	125
Financiële kalender en adressen	126
Website	127
Publicaties	127
Registratie van aandelen	127

Waarschuwing

Dit Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2001 bevat toekomstgerichte uitspraken (zoals bedoeld door de U.S. 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. Uitspraken met 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 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 8 tot en met 12, 'Bedrijfsverzicht' op de pagina's 13 tot en met 29, 'Financiële verslag' op de pagina's 30 tot en met 36 en 'Risicofactoren' op de pagina's 34 en 35.

De jaarrekening van NV, zoals bedoeld in artikel 361 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, wordt gevormd door de pagina's 54 tot en met 95 en 101 tot en met 109 uit de 'Financiële overzichten'.

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 België, Frankrijk, Duitsland, Luxemburg 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 geproduceerd in zowel de Nederlandse als de Engelse taal en omvat het volledige Jaarverslag plus de Jaarrekening over het jaar 2001 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 2001. De verwijzingen naar Form 20-F staan op pagina 125. Dit document is beschikbaar voor alle aandeelhouders die ervoor gekozen hebben het te ontvangen of die om toezending hebben verzocht. Het is eveneens te vinden op onze website www.unilever.com.

De afzonderlijke uitgave 'Unilever Jaaroverzicht 2001', 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 is een beknopt document dat in overeenstemming met regelgeving in het Verenigd Koninkrijk een verkorte jaarrekening bevat. Het Unilever Jaaroverzicht 2001 wordt toegezonden aan alle geregistreerde aandeelhouders en aan alle overige aandeelhouders die daartoe gerechtigd zijn of om toezending hebben verzocht en het is tevens te vinden op onze website www.unilever.com.

Toegepaste grondslagen

De belangrijkste waarderingsgrondslagen worden op de pagina's 55 tot en met 58 beschreven. Unilever past Financial Reporting Standard 18 in het Verenigd Koninkrijk toe. Volgens deze standaard moeten in alle gevallen de meest passende waarderingsgrondslagen worden gekozen.

Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

Sinds 1 januari 2000 is de euro de belangrijkste rapporteringsvaluta van Unilever. Nadere bijzonderheden hierover worden gegeven op pagina 13. Ten gevolge van koersfluctuaties kunnen de getoonde trends wezenlijk afwijken van de voorheen in ponden sterling getoonde trends.

Details over de belangrijkste wisselkoersen die bij de totstandkoming van dit verslag zijn gehanteerd, worden gegeven op pagina 100, samen met de 'Noon Buying Rates' in New York voor de desbetreffende data.

De afkorting **BEIA**, waar dan ook gebruikt in dit rapport, 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 over de onderliggende winstrend aan aandeelhouders. De term BEIA is geen term die volgens verslaggevingsrichtlijnen (GAAP) in het Verenigd Koninkrijk, Nederland of de Verenigde Staten is gedefinieerd en zou daarom niet vergelijkbaar kunnen zijn met gelijksoortige aanduidingen gehanteerd door andere ondernemingen. Het is niet bedoeld als vervanging of als verbetering van de standaardaanduidingen voor winst volgens verslaggevingsstandaarden. Zie ook 'Grondslag voor rapportering en beschrijving' op pagina 13.

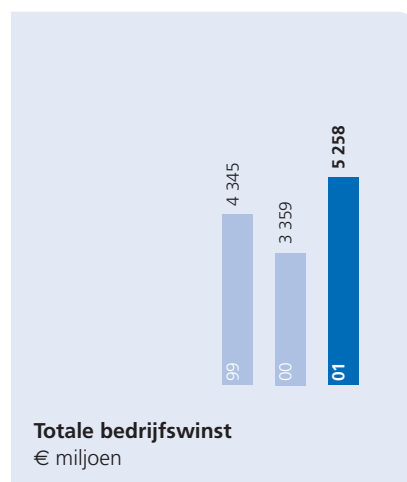
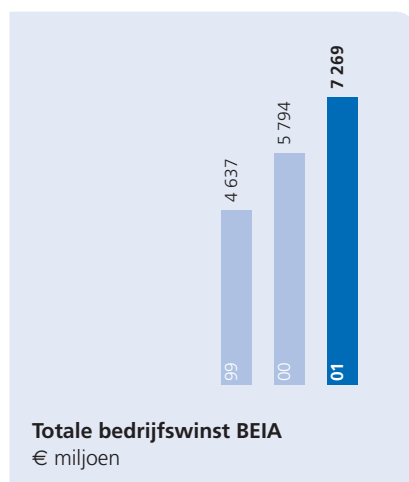
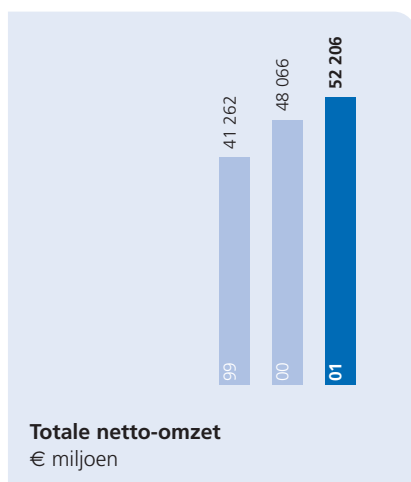
€ wordt in dit verslag gebruikt om bedragen in euro's aan te geven.

£ 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 handelsmerken waarvan bedrijven in de Unilever-groep eigenaar of licentiehouder zijn.



Samengevoegde winst per aandeel en dividenden

	Gewone aandelen NV van € 0,51 ^(a)			Gewone aandelen PLC van 1,4p		
	2001	2000	1999	2001	2000	1999
Basiswinst per aandeel	€ 1,82	€ 1,07	€ 2,63	€ 0,27 16,96p	€ 0,16 9,79p	€ 0,39 26,01p
Basiswinst per aandeel BEIA	€ 3,55	€ 3,21	€ 2,83	€ 0,53 33,15p	€ 0,48 29,34p	€ 0,42 27,96p
Winst per aandeel op verwaterde basis	€ 1,77	€ 1,05	€ 2,57	€ 0,27 16,51p	€ 0,16 9,55p	€ 0,39 25,36p
Dividend per aandeel ^(b)	€ 1,56	€ 1,43	€ 1,27	14,54p	13,07p	12,50p

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

	New York aandelen NV van € 0,51 ^(a)			American Depositary Receipts PLC van 5,6p		
	2001	2000	1999	2001	2000	1999
Basiswinst per aandeel	\$ 1,63	\$ 0,99	\$ 2,80	\$ 0,98	\$ 0,59	\$ 1,68
Basiswinst per aandeel BEIA	\$ 3,18	\$ 2,96	\$ 3,01	\$ 1,91	\$ 1,77	\$ 1,81
Winst per aandeel op verwaterde basis	\$ 1,58	\$ 0,96	\$ 2,73	\$ 0,95	\$ 0,58	\$ 1,64
Dividend per aandeel ^{(c) (d)}	\$ 1,38	\$ 1,25	\$ 1,19	\$ 0,84	\$ 0,76	\$ 0,76

(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 Nederlands Burgerlijk Wetboek, afgerond op twee cijfers na de komma, 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) Dividenden van NV werden in 1999 in guldens en in 2000 en 2001 in euro's vastgesteld en uitbetaald. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn deze bedragen omgerekend tegen de officiële koers van € 1 = f 2,20371 en afgerond op twee decimalen. Gedetailleerde informatie over dividenden in de periode 1997-2001 wordt gegeven op pagina 124.

(c) Afgerond op twee decimalen.

(d) Werkelijke dividenden over 2001 op New York aandelen NV en American Depositary Receipts van PLC kunnen afwijken van de hierboven getoonde dividenden, die slotdividenden bevatten die berekend zijn tegen omrekenkoersen geldend op 13 februari 2002 (€ 1 = \$ 0,8747, £ 1 = \$ 1,4331).

VOORTZETTING VAN DE GROEI

- > Leidende merken groeien met 5,3%
- > Brutowinstmarge BEIA van 13,9% is een nieuw record
- > Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten stijgt tot € 7,5 miljard
- > Integratie Bestfoods verloopt volgens plan
- > Structuur met twee divisies maakt scherpere focus mogelijk
- > Winst per aandeel BEIA stijgt met 12,2%

Het verheugt ons u te kunnen rapporteren over een jaar waarin we aanzienlijke vooruitgang hebben geboekt bij het realiseren van onze – in februari 2000 bekendgemaakte – strategie De Weg naar Groei. De leidende merken groeiden in 2001 met 5,3% en de brutowinstmarge BEIA steeg tot 13,9% vergeleken met 12,0% in 2000. We liggen op koers om onze doelstellingen voor 2004 – 5% tot 6% omzetgroei en een brutowinstmarge van minstens 16% van de omzet – te bereiken.

In het afgelopen jaar is de kracht van ons bedrijf bewezen en hebben we laten zien dat wij in staat zijn ingrijpende veranderingen tot stand te brengen. We hebben uitstekende vooruitgang geboekt met de integratie van Bestfoods, onze nieuwe divisiestructuur doorgevoerd en effectief ingespeeld op een verslechterd ondernemingsklimaat. Onze prestaties getuigen van de kracht van onze merken en vooral van de uitstekende prestaties van onze mensen.

Onze nieuwe structuur met de divisies Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging heeft nu al geleid tot versnelde uitvoering van onze plannen. De integratie van research in de divisies heeft ons vermogen versterkt tot meer en omvangrijkere innovaties die de groei van onze merken stimuleren.

Onze bedrijven hebben zich sterk geconcentreerd op het verhogen van de kasstroom. De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten steeg tot € 7,5 miljard, vergeleken met € 6,7 miljard in 2000. Het programma voor het afstoten van bedrijven bracht nog eens € 3,6 miljard op. De nettoschuld werd verminderd met € 3,3 miljard.

De winst per aandeel BEIA steeg met 12,2%. Berekend op basis van één jaar, plaatst onze Total Shareholder Return (TSR) ons in de top eenderde van onze referentiegroep van 21 vergelijkbare ondernemingen. Over drie jaar gerekend, nemen we echter de 15e plaats in deze groep in. Ons doel blijft een duurzame positie in de top eenderde op basis van TSR.

Vooruitgang in De Weg naar Groei

Er is goede progressie op alle terreinen van onze strategie De Weg naar Groei. We concentreren ons in toenemende mate op de groei van onze leidende merken en op het zodanig

inzetten van onze andere merken, dat ook deze waarde voor de aandeelhouder creëren. We lanceren innovaties die de consument waardeert en we breiden het assortiment van onze leidende merken uit met producten in nieuwe categorieën om ruimte voor snellere groei te creëren. De leidende merken maken nu 84% uit van onze totale omzet; we verwachten dat dit in 2004 95% zal zijn.

In 2001 zijn bijzondere herstructureringskosten van € 1,6 miljard ten laste van de resultaten gebracht. We hebben opnieuw vooruitgang geboekt met de herstructurering van de productieketen om onze merken te ondersteunen en marges te verhogen. Sinds de start van De Weg naar Groei zijn 59 fabrieken verkocht of gesloten en heeft ons wereldwijde inkoopprogramma besparingen opgeleverd van € 1,2 miljard.

In 2001 werd een aantal belangrijke verkopen van bedrijven voltooid, met name Elizabeth Arden, Bestfoods Baking Company, Unipath en de merken die in verband met de acquisitie van Bestfoods werden verkocht. In november 2001 werd het voornemen bekendgemaakt DiverseyLever te verkopen.

Mensen in Unilever

In 2000 en 2001 mochten we een groot aantal getalenteerde mensen in onze onderneming verwelkomen, maar van vele anderen moesten we afscheid nemen. Overall in onze onderneming hebben mensen zich ingezet om opnieuw inhoud te geven aan het begrip ondernemerscultuur, een cultuur waarin vertrouwen en transparantie de basis vormen voor teambuilding. In heel Unilever zijn teams uitgedaagd de belangrijkste gebieden te identificeren waar we vooruitgang moeten boeken om onze doelstellingen met succes te behalen. Onze beloningssystemen zijn aangepast om uitzonderlijke prestaties en het leveren van meerwaarde voor de aandeelhouder passend te honoreren.

2001 was een jaar waarin enorme eisen aan onze mensen werden gesteld. Hun reactie hierop was geweldig: zij hebben hun concentratie op markten en consumenten vastgehouden en ervoor gezorgd dat de onderneming verder groeide. Daarnaast integreerden we ook nog de in 2000 verworven bedrijven en moesten we door een proces van organisatorische veranderingen en herstructureringsprogramma's. Dit alles vormde een bijzonder grote uitdaging, waarop onze collega's uitstekend hebben gereageerd. Zonder uitstekend teamwerk zou dit nooit met succes zijn volbracht. Wij bedanken iedereen voor het tonen van een ware ondernemersgeest.

Merken en regio's

In Voedingsmiddelen hebben we het afgelopen jaar een duidelijke verbetering gezien van zowel groei als winstgevendheid, met een brede basis zowel qua merken als geografisch. Opvallende prestaties werden geleverd door Europa en onze wereldwijde ijsactiviteiten. Er waren uitstekende bijdragen van de in 2000 verworven bedrijven en de integratie van Bestfoods verliep zeer voorspoedig; de synergievoordelen worden sneller dan gepland behaald.

In Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging hebben we met onze producten voor de massamarkt goede vooruitgang geboekt, met bijzonder sterke bijdragen van huid- en haarverzorging en deodorants en een gedegen prestatie van wasmiddelen. Deze vooruitgang werd echter deels tenietgedaan door een daling in luxe parfums.

In Europa groeide de onderliggende omzet met 4%. De groei had een brede spreiding en Centraal- en Oost-Europa leverden hieraan een sterke bijdrage. Het was bijzonder verheugend te zien dat de omzet van spreads en bak- en braadproducten met 4,6% groeide, aangevoerd door het succes van *pro-activ*, *Bertolli* en de introductie van *Culinesse*.

In Noord-Amerika leverden ijs en *Slim•Fast* uitstekende prestaties. In Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging deden al onze merken in huid- en haarverzorging en deodorants het erg goed.

In Azië en Pacific namen de verkopen toe met 6%, met een sterke prestatie in Japan, onder meer door de succesvolle introductie van *Dove* haarverzorgingsproducten. In India leidde een gerichtere merkenportefeuille tot hogere groei en winstgevendheid.

In Afrika, Midden-Oosten en Turkije en in Latijns-Amerika werd het jaar gekenmerkt door onze daadkracht bij het nemen van prijsmaatregelen om de door devaluatie veroorzaakte kostenstijgingen terug te verdienen. In deze regio's groeide de onderliggende omzet met meer dan 5%.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2001 heeft Unilever haar eerste Social Review gepubliceerd, waarin we onze benadering van maatschappelijk verantwoord ondernemen uiteenzetten. We stimuleren al onze mensen een positieve bijdrage te leveren aan de gemeenschappen waarin zij wonen en werken.

We hebben Unilevers Gedragscode aangepast, omdat wij veel waarde hechten aan onze reputatie ten aanzien van naleving van de hoogste gedragsnormen. Uitgangspunt is

dat de Gedragscode actualiteitswaarde moet hebben en moet leven binnen onze onderneming. De volledige Gedragscode is afgedrukt op de volgende pagina.

Wij hebben onze milieustrategie gepubliceerd en we zullen onze resultaten toetsen aan specifieke doelstellingen. We hebben aanzienlijke vooruitgang geboekt met het ontwikkelen van richtlijnen voor duurzame productie van gewassen die essentieel zijn voor onze voedingsmiddelen-activiteiten en we werken eraan in 2005 alle vis die wij nodig hebben, te betrekken van duurzaam werkende visbedrijven. In het project Living Lakes (Levende Meren) van het Global Nature Fund werken wij inmiddels samen met elf lokale partners.

De weg voorwaarts

Het jaar 2001 werd gekenmerkt door een versnelling in de groei van onze leidende merken, een brutowinstmarge op recordhoogte, een sterke kasstroom en verdergaande aanpassingen van onze portefeuille. Al deze factoren geven ons vertrouwen in onze strategie en in ons vermogen onze doelstellingen tijdig en volledig te realiseren. Onze taak in het komende jaar is de groei voort te zetten, ondanks een zwakkere wereldeconomie. In 2002 streven we ernaar de groei van onze leidende merken, nog versterkt door die van Bestfoods, vast te houden en opnieuw een 'low double digit' stijging van de winst per aandeel te behalen. Ons vertrouwen is gebaseerd op de vooruitgang die we in 2001 hebben geboekt en op de energie en het enthousiasme binnen het Unilever-team.



Antony Burgmans



Niall FitzGerald

Voorzitters van Unilever

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.

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

Sinds januari 2001 zijn onze activiteiten ondergebracht in twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging (HPC) – elk geleid door een divisiedirecteur. Deze structuur maakt een sterkere concentratie op onze activiteiten in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging mogelijk, zowel regionaal als wereldwijd. We kunnen nu sneller besluiten nemen en ons innovatievermogen wordt versterkt, doordat we onze onderzoeksactiviteiten effectiever in de divisiestructuur hebben geïntegreerd.

De activiteiten van deze wereldwijde divisies zijn ingedeeld in groepen op regionale basis, met uitzondering van DiverseyLever en Luxe parfums binnen HPC en de wereldwijde activiteiten in ijs en diepvriesproducten en Foodservice binnen Voedingsmiddelen. Zij worden geleid door groepsbestuurders die verantwoordelijk zijn voor de winstgevendheid van hun regionale en wereldwijde bedrijven. Deze bedrijven blijven de drijvende kracht achter Unilever. Zij omvatten onder meer de werkmaatschappijen, die een sleutelrol spelen in de contacten met afnemers en consumenten, waardoor we snel kunnen reageren op de behoeften in lokale markten.

Voedingsmiddelen

Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten

Wij zijn marktleider in margarine en aanverwante spreads in de meeste landen van Europa en Noord-Amerika. We verkopen spreads, oliën en bak- en braadvetten in meer dan 100 landen.

Belangrijke merken in deze markten zijn *Becel* (Nederland), *Flora* (VK), *Fruit d'Or* (Frankrijk), *Rama* (Duitsland) en *Country Crock* en *Take Control* (VS). In veel landen in West-Europa en Noord-Amerika zijn we marktleider in olijfolie; ons belangrijkste internationale merk is *Bertolli*.

In juli 2001 verkochten we Bestfoods Baking Company aan George Weston Ltd voor een schuldenvrij bedrag van € 1,9 miljard.

Ijs en dranken

Wij zijn de grootste ijsproducent ter wereld en verkopen ijs in meer dan 90 landen wereldwijd. Belangrijke bekende merken zijn *Algida*, *Langnese*, *Ola* en *Wall's* in Europa en *Ben & Jerry's*, *Good Humor* en *Breyers* in de Verenigde Staten. Ijsproducten zoals *Carte d'Or*, *Cornetto*, *Magnum*, *Solero* en *Viennetta* worden internationaal verkocht als onderdeel van onze lokale of internationale ijsmerken.

We zijn de grootste leverancier van verpakte thee in de wereld en hebben met onze merken *Lipton* en *Brooke Bond* in vele regio's belangrijke posities in verpakte thee en theedranken. *Lipton* is het grootste thee- en ijstheemerkt ter wereld. De verkoop van kant-en-klare thee neemt toe in heel Europa, Noord-Amerika en Oost-Azië. We hebben een

joint venture met PepsiCo Inc. die kant-en-klare theedranken in Noord-Amerika en Mexico op de markt brengt.

Culinaire en diepvriesproducten

Als gevolg van onze verwerving van Bestfoods in oktober 2000 zijn wij wereldwijd marktleider in het culinaire segment. *Knorr* is nu Unilevers grootste merk, met een omzet van ruim € 2,3 miljard in meer dan 100 landen. Het productassortiment van dit merk omvat soepen, bouillons, sauzen, snacks, noedels en complete maaltijden. *Hellmann's*, ons op twee na grootste voedingsmiddelenmerk, is marktleider in mayonaise in Brazilië, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en vele andere landen.

We hebben in Mexico, Noord-Amerika en het Verenigd Koninkrijk aanzienlijke activiteiten in pastasauzen onder het merk *Ragú*. We verkopen ook bouillons en andere maaltijdingrediënten in Europa, Noord-Amerika, Australië, Azië, Egypte en in Afrika ten zuiden van de Sahara. In het Verenigd Koninkrijk is *Colman's* een belangrijk merk in maaltijdsauzen en specerijen en in Frankrijk zijn *Amora* en *Maille* belangrijke merken in specerijen, mayonaise en producten op basis van azijn, die ook in een aantal andere Europese landen worden verkocht. In de Verenigde Staten brengen we sladressings, kruiden en smaakmakers op de markt onder de merken *Wishbone* en *Lawry's*.

In mei 2001 hebben we, na goedkeuring door de Europese Commissie, de verkoop afgerond van onze activiteiten in droge soepen en sauzen in Europa aan Campbell Soup Company voor een schuldenvrij bedrag van € 1 miljard. Deze transactie omvatte onder meer de merken *Blå Band* in Denemarken, Finland en Zweden, *Batchelors* in het Verenigd Koninkrijk, *McDonnells* in Ierland, *Oxo* in België, Ierland en het Verenigd Koninkrijk, *Royco* in België, Frankrijk en Portugal en het assortiment *Lesieur* mayonaiseproducten van Bestfoods in Frankrijk. Deze activiteiten werden afgestoten ten gevolge van toezeggingen aan de Europese Commissie in verband met de verwerving van Bestfoods in oktober 2000.

In Europa zijn wij de grootste producent van diepvriesproducten, die worden verkocht onder de merken *Findus* in Italië, *Birds Eye* in het Verenigd Koninkrijk en *Iglo* in de meeste andere Europese landen. In oktober 2001 hebben we de verkoop afgerond van onze Noord-Amerikaanse visbedrijven Gorton's in de Verenigde Staten en BlueWater in Canada aan Nippon Suisan (USA), Inc. voor een bedrag van \$ 175 miljoen (€ 198 miljoen) in contanten.

Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging

Wij zijn een van de marktleiders in de wereld in huishoudelijke verzorging en professionele reiniging. 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 tabletten, voor meer gebruikscomfort, en traditionele poeders en vloeibare producten voor het inweken en voor de hand- en machinewas. In zich ontwikkelende markten zijn wasmiddelen in staafvorm beschikbaar voor consumenten met een laag inkomen. Onze producten voor huishoudelijke reiniging kunnen in de meeste behoeften op het gebied van reiniging en hygiëne in en om het huis voorzien.

Onze merken voor huishoudelijke verzorging zijn verkrijgbaar in meer dan 100 landen. Veel van deze merken zijn marktleider. Onze internationale merken in deze categorie zijn onder meer *Omo*, *Surf*, *Skip*, *all*, *Comfort*, *Wisk*, *Cif*, *Domestos* en in het Verenigd Koninkrijk *Persil*.

DiverseyLever levert professionele reinigings- en hygiëneproducten en -diensten aan afnemers in meer dan 60 landen. Het bedrijf heeft een leidende positie in vele belangrijke sectoren, zoals horeca, foodservice, gezondheidszorg en de voedingsmiddelen- en drankenindustrie. Op 20 november 2001 hebben we een definitieve overeenkomst bekendgemaakt voor de verkoop van DiverseyLever aan Johnson Wax Professional. De totale waarde van deze transactie voor Unilever bedraagt \$ 1,6 miljard (€ 1,75 miljard). Unilever zal gedurende vijf jaar een belang van eenderde in de samengevoegde onderneming behouden. De transactie, die afhankelijk is van goedkeuring door de regelgevende instanties en van de gebruikelijke adviesprocedures, zal naar verwachting in de eerste helft van 2002 worden afgerond.

Persoonlijke verzorging

Wij zijn wereldmarktleider in huidreiniging, deodorants en antitranspiratiemiddelen. In huidreiniging zijn onze meest internationale merken onder meer *Lux*, *Dove* en *Lifebuoy*. *Rexona*, *Impulse* en *Degree* zijn de belangrijkste deodorant- en antitranspiratiemerken, terwijl *Axe/Lynx* het grootste internationale merk in persoonlijke verzorging voor mannen is.

We hebben belangrijke marktaandeelen in tandpasta en huid- en haarverzorgingsproducten in vele landen. Tandpasta wordt verkocht onder de merken *Signal*, *Close-up* en *Mentadent*. In huidverzorging zijn *Pond's*, *Vaseline* en *Fair and Lovely* onze internationale merken. Shampoos zijn internationaal verkrijgbaar onder de merken *Sunsilk*, *Seda*, *Organics* en *Timotei*. We hebben leidende posities in Noord-Amerika, waar *Suave*, *ThermaSilk*, *Salon Selectives* en *Finesse* de belangrijkste merken zijn.

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 *Escape*. Daarnaast zijn in de afgelopen jaren *ck one* en *ck be* geïntroduceerd die op een jong publiek gericht zijn. De luxe-parfummerken van ontwerpers, *Cerruti*, *Lagerfeld*, *Chloé* en *Valentino*, samen met *Nautica*, *Vera Wang* en *BCBG*, completeren ons uitgebreide assortiment.

In december 2001 hebben we Unipath Ltd, ons bedrijf voor medische diagnostiek voor vrouwen, verkocht aan Inverness Medical Innovations Inc., Waltham, Massachusetts, Verenigde Staten voor £ 103 miljoen (€ 166 miljoen) in contanten.

Overige activiteiten

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

Technologie en innovatie

Alle research- en ontwikkelingsactiviteiten zijn nu geconcentreerd op onze leidende merken. In het kader van

onze strategie De Weg naar Groei moeten we het potentieel van deze merken volledig benutten. Daarom richten wij onze investeringen nu op een kleiner aantal, grotere projecten.

In 2001 hebben we € 1 178 miljoen (2000: € 1 187 miljoen, 1999: € 935 miljoen) besteed aan research en ontwikkeling, 2,3% van onze omzet. Enkele voorbeelden van recente omvangrijke projecten zijn: de ontwikkeling van *Culinesse*, een gebruiksvriendelijk vloeibaar bak- en braadproduct van hoge kwaliteit, een nieuwe spread met verse kaas die als *Rama Crème Bonjour* in een aantal Oost-Europese landen is geïntroduceerd, nieuwe technologie voor de productie van *Dove* shampoo en nieuwe productsoorten zoals *Domestos/Cif* gebruiksvriendelijke reinigingsdoekjes. We hebben 450 nieuwe patenten aangevraagd.

Informatietechnologie

In 2001 hebben we, in het kader van De Weg naar Groei, onze IT-systemen vereenvoudigd en geharmoniseerd.

Met de opening van een nieuw Europees IT-centrum in het Verenigd Koninkrijk hebben wij ons wereldwijde infrastructuurprogramma voltooid. De concentratie van Unilevers IT-infrastructuur in een netwerk van vijf centra verspreid over de gehele wereld zorgt ervoor dat onze medewerkers sneller en efficiënter worden ondersteund.

Gestandaardiseerde informatiesystemen ondersteunen de harmonisatie van onze Europese activiteiten. Gedurende het jaar gingen we door met de integratie van onze IT-systemen en bedrijfsprocessen over landsgrenzen heen.

We hechten veel belang aan de toepassing van internettechnologie bij de uitvoering van onze strategie. We gebruiken het internet om een productieketen van wereldklasse op te bouwen. Sinds de lancering in februari 2000 heeft dit € 1,2 miljard aan besparingen op inkoop opgeleverd. We maken de inkoop en bevoorrading sneller en eenvoudiger door de ontwikkeling van voorraadssystemen die door leveranciers worden beheerd, zodat zij toegang hebben tot onze systemen en onze voorraden automatisch kunnen aanvullen.

We hebben het Ariba on line inkoopstelsel ook in Europa en in Noord-Amerika geïntroduceerd. Met dit stelsel kunnen medewerkers artikelen en diensten die geen betrekking hebben op de productie bestellen bij geselecteerde leveranciers tegen prijzen met kwantumkorting.

Gedurende het jaar hebben we onze productwebsites verder ontwikkeld, om te voorzien in de behoeften van consumenten met weinig tijd.

In 2001 hebben we intensief gewerkt aan de integratie van de IT-systemen van Bestfoods in één enkel platform voor alle bedrijven. Momenteel wordt deze integratie met succes afgerond.

Verantwoordelijkheid voor het milieu

Natuurlijke bronnen zijn essentieel voor de vervaardiging en consumptie van onze producten. We zijn met name afhankelijk van landbouw, visserij en water: driekwart van

de grondstoffen die we gebruiken, is afkomstig van landbouw, vis is een van de belangrijkste ingrediënten voor onze diepvriesmaaltijden en schoon water is essentieel voor de vervaardiging en het gebruik van onze producten. Voor de toekomst van onze productieketen – en het milieu in bredere zin – is het dan ook van wezenlijk belang dat de door ons gebruikte gewassen op een duurzame wijze worden geteeld.

In 2001 boekten we aanzienlijke vooruitgang met ons baanbrekende initiatief om standaarden voor duurzame landbouw te ontwikkelen. Na uitgebreide internationale proefprojecten hebben we voorlopige richtlijnen opgesteld voor duurzame productie van thee en palmolie. Momenteel werken we aan richtlijnen voor erwten, spinazie en tomaten.

In 2001 hebben we voor het eerst in ons assortiment diepvriesproducten witvis opgenomen die afkomstig is van duurzaam werkende visbedrijven. Producten met deze vis dragen nu het logo van de Marine Stewardship Council. Dit is een volgende stap naar ons doel in 2005 alle vis van duurzaam werkende visbedrijven te betrekken.

Op het gebied van de zorg voor schoon water werken wij samen met onze partners teneinde duurzame bronnen van water veilig te stellen, zodat overal in de behoeften van mens en natuur kan worden voorzien. We hebben de SWIM-richtlijnen (Sustainable Water and Integrated Catchment Management) gepubliceerd en daaraan brede bekendheid gegeven. Deze richtlijnen bieden een praktisch kader voor samenwerking met partners in projecten voor duurzame zorg voor schoon water.

In 2000, het meest recente jaar waarover gegevens beschikbaar zijn, hebben we onze doelstellingen op het gebied van milieubeheer grotendeels gerealiseerd. We hebben de milieu-impact van onze activiteiten verder verminderd, getoetst aan onze belangrijkste meetpunten, waaronder water- en energieverbruik en de uitstoot van kooldioxide. In onze productiebedrijven haalden we vier van de zes verreichende doelstellingen op het gebied van eco-efficiency. Dit werd gerealiseerd ondanks een verhoging van het productievolume. In 2001 hebben we nieuwe software geïntroduceerd, zodat we milieugegevens sneller kunnen verzamelen en publiceren.

De operationele verantwoordelijkheid voor milieu-aangelegenheden berust bij onze werkmaatschappijen en bij de personen die voor de betreffende Unilever-vestiging verantwoordelijk zijn. Ze worden daarbij ondersteund door de Unilever Environment Group (UEG). Dit is Unilevers belangrijkste commissie op het gebied van milieu. Zij heeft beslissingsbevoegdheid en doet aanbevelingen op het gebied van milieu-aangelegenheden. Zij wordt voorgezeten door de directeur concernontwikkeling en bestaat uit vertegenwoordigers van business groepen en experts op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. Het is haar taak strategieën te ontwikkelen om Unilevers prestaties op milieugebied voortdurend te verbeteren en haar aanbevelingen te verspreiden binnen alle Unilever-vestigingen wereldwijd.

Bij de uitvoering van onze milieustrategie werken we nauw samen met externe belangengroeperingen. Zo is ons initiatief ten aanzien van duurzame landbouw gebaseerd op meetpunten, vastgesteld na uitvoerig overleg met belanghebbenden, en wordt de voortgang bewaakt door een onafhankelijke groep experts. Onze initiatieven op het gebied van duurzaam vis- en waterbeheer hebben tevens hun wortels in samenwerkingsverbanden.

Voor het derde achtereenvolgende jaar waren we nummer één in onze bedrijfstak in de Dow Jones Sustainability World Indexes.

Ons Environment Report is beschikbaar op www.unilever.com.

Verantwoord ondernemen

Verantwoord ondernemen staat centraal in de bedrijfsvoering van Unilever en valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur concernontwikkeling.

In 2001 hebben we door publicatie van ons eerste internationale Social Review, te vinden op www.unilever.com, meer specifiek aangegeven hoe wij omgaan met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het verslag omschrijft onze interactie met de samenleving en met de vele verschillende groepen mensen die een belang bij onze onderneming hebben. Op basis van onze ervaringen met dit eerste verslag en met de vele initiatieven voor rapportage op dit gebied, werken we eraan de informatie in de loop van 2002 te actualiseren.

Unilevers beleid om hoge normen van verantwoord ondernemen in acht te nemen, is beschreven in onze Gedragscode, welke is opgenomen op pagina 6. Deze Code stelt het kader vast voor de criteria waaraan wij onze bedrijfsvoering toetsen en behandelt onderwerpen zoals de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers, productkwaliteit, betrekkingen met overheden, ethisch gedrag en milieu-impact. De Code is wereldwijd van toepassing en is zo opgesteld dat zij praktisch toepasbaar is voor onze medewerkers in hun dagelijks werk: elke medewerker dient deze gedragsregels naar letter en geest na te leven. Het afgelopen jaar hebben we de Code geactualiseerd en in overeenstemming gebracht met de veranderende maatstaven waaraan internationale ondernemingen tegenwoordig geacht worden te voldoen. De nieuwe Code zal in 2002 worden verspreid.

De discussie over de vraag hoever de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen zou moeten reiken, is voortgezet. Door wereldwijd in de behoeften van consumenten te voorzien, helpen de merkproducten en diensten van Unilever de levensstandaard te verhogen en de kwaliteit van het leven te verbeteren. Onze activiteiten voegen waarde toe door de efficiënte verwerking van grondstoffen en de effectieve marketing en distributie van onze merken. Deze meerwaarde komt vervolgens ten goede aan belanghebbenden in de hele wereld, onder wie aandeelhouders, medewerkers, leveranciers en overheden. Ook lokale gemeenschappen profiteren door onze vrijwillige bijdragen. In 2001 besteedden we meer dan € 57 miljoen aan projecten ten behoeve van de gemeenschap, met name

gericht op initiatieven die de gezondheidszorg verbeteren, het onderwijsniveau verhogen en lokale, economische, culturele en milieu-activiteiten stimuleren.

Concurrentie

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

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

- > 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 en productie- en distributieprocessen met behoud en zelfs verbetering van de kwaliteit van onze producten.

Wij ondersteunen pogingen om door liberalisering van de internationale handel de concurrentie transparanter te maken. Ook ondersteunen wij de verdere ontwikkeling van de gemeenschappelijke Europese markt en de opname van andere Europese landen in 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 een klein aantal landen, maar zijn we 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 activiteiten, zoals ijs en luxe parfums, heeft te maken met aanzienlijke omzetschommelingen door seizoensinvloeden. Unilever opereert echter wereldwijd in veel verschillende markten en productcategorieën. Naar alle waarschijnlijkheid zal geen enkel element van seizoensinvloed materieel zijn voor de resultaten van de Groep als geheel.

Mensen

Per jaareinde in duizenden	2001	2000	1999	1998	1997
Europa	71	80	74	80	82
Noord-Amerika	22	39	22	23	23
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	49	48	50	59	60
Azië en Pacific	85	84	71	72	74
Latijns-Amerika	38	44	29	31	30
Totaal	265	295	246	265	269

We willen een ondernemerscultuur bouwen: een cultuur die een springplank is voor individueel én ondernemingssucces.

Om deze cultuur te helpen ontwikkelen, hebben we in 2001 een aantal intensieve, internationale bijeenkomsten georganiseerd voor zowel opkomende als gevestigde managers. Tijdens deze bijeenkomsten hebben zij gewerkt aan hun collectieve gedrag bij het realiseren van verrijkende doelstellingen. Vervolgens zijn lokaal bijeenkomsten georganiseerd om deze cultuur verder uit te bouwen.

We hebben onze organisatie aangepast en zijn naar een divisiestructuur gegaan, waarbij de research- en ontwikkelingsactiviteiten in de divisies zijn geïntegreerd. Overeenkomstig onze strategie kunnen we door deze veranderingen onze inspanningen effectiever op onze leidende merken richten. Het in 2000 bekendgemaakte programma voor het afstoten van bedrijven als onderdeel van onze merkenconcentratie verloopt voorspoedig. Ook met de geplande synergiebesparingen als gevolg van de integratie van Bestfoods is goede voortgang gemaakt. Deze initiatieven leidden in 2001 tot een daling van het aantal werknemers met circa 30 000. Wij blijven ons ervoor inzetten alle daardoor getroffen medewerkers open en eerlijk te behandelen.

Ons programma voor het ontwikkelen van leiderschap concentreert zich op het verwerven van de vaardigheden die nodig zijn om onze doelstellingen te bereiken. In 2001 hebben we het testprogramma 'Leaders into Action' uitgebreid naar een bredere groep managers. Het programma, gedeeltelijk in groepsverband en gedeeltelijk on line, omvat persoonlijke, zakelijke en maatschappelijke elementen.

Eveneens zijn we met succes gestart met een open systeem van interne vacaturemelding. Door managementvacatures in de hele onderneming bekend te maken, zorgt dit systeem ervoor dat selectie eerlijk en transparant verloopt. Begin 2002 is het wereldwijd geïntroduceerd.

In 2001 hebben we het programma Reward for Growth uitgebreid. Als gevolg hiervan komen nu meer dan 6 000 managers wereldwijd in aanmerking voor aandelenopties voor het hogere management en voor een nieuw systeem van prestatiebeloning, gekoppeld aan groei. Het ligt in de bedoeling dit beloningssysteem naar nog eens 15 000 medewerkers uit te breiden.

Transacties met verbonden partijen

Afgezien van de in deze jaarrekening behandelde transacties, waren er geen transacties met verbonden partijen, met een materieel belang voor de Groep of voor de verbonden partijen die in 2001 of de twee voorgaande jaren gerapporteerd hadden moeten worden. Transacties met verbonden partijen vinden plaats in overeenstemming met de richtlijnen inzake prijzen voor onderlinge leveringen zoals beschreven op pagina 57 en bestaan voornamelijk uit verkopen aan joint ventures. Informatie over garantiestellingen door de Groep wordt gegeven onder 23 op pagina 82 en onder 'Wederzijdse garanties op leningen' op pagina 117.

Intellectueel eigendom

Wij bezitten een uitgebreide portefeuille van patenten en handelsmerken en verrichten sommige van onze activiteiten met gebruikmaking van onze eigen patenten of in licentie, op basis van patenten of handelsmerken die eigendom zijn van of beheerd worden 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 actief is, echter geen ervan is van materieel belang voor de Groep als geheel. Wij gebruiken dit onroerend goed voornamelijk voor het huisvesten van productie- en distributieactiviteiten, dan wel als kantoor. Er is binnen de Groep sprake van gehuurd onroerend goed en onroerend goed in eigendom. Er zijn geen milieuzaken met betrekking tot het onroerend goed die een materiële

invloed op de Groep 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. Voor een lijst van de belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa wordt verwezen naar pagina 104 en voor details over materiële vaste activa wordt verwezen naar 10 op pagina 70.

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 leden van de raden van bestuur noch onze corporate officers zijn betrokken bij juridische procedures tegen ons die een materieel effect zouden kunnen hebben.

Regelgeving van overheidswege

Unilevers activiteiten zijn met name onderworpen aan nationale wetgeving die erop gericht is dat de producten veilig voor hun beoogde doel kunnen worden gebruikt 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.

BEDRIJFSOVERZICHT – BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

> 13

Grondslag voor rapportering en beschrijving

De toelichting in dit bedrijfsoverzicht is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op de resultaten van de Groep inclusief de acquisities in ieder jaar, tegen constante wisselkoersen en vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa (BEIA). De toelichting is tevens gebaseerd op Totale netto-omzet en Totale bedrijfswinst. De term 'Totale' betekent omzet (en bedrijfswinst) van de Groep, plus Unilevers aandeel in de omzet (en bedrijfswinst) van joint ventures verminderd met Unilevers aandeel in verkopen aan deze joint ventures die reeds in de cijfers van de Groep zijn opgenomen.

Onze waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op algemeen aanvaarde grondslagen (GAAP) in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland, die op een aantal punten afwijken van US GAAP. De voornaamste verschillen worden toegelicht op pagina 102. De benaderde nettowinst en het eigen vermogen op basis van US GAAP zijn opgenomen op pagina 101.

Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

Sinds 1 januari 2000 is de euro de belangrijkste rapporteringsvaluta van Unilever. Voor de jaren voorafgaand aan de introductie van de euro op 1 januari 1999, zijn de bedragen in euro's vastgesteld door eerder in gulden gerapporteerde bedragen om te rekenen tegen de officiële omwisselkoers van € 1 = f 2,20371 zoals aangekondigd op 31 december 1998. Als gevolg van koersfluctuaties kunnen de getoonde trends aanzienlijk verschillen van de eerder in ponden sterling getoonde trends en van die welke zouden zijn ontstaan als de bedragen in euro's waren vastgesteld op basis van de eerdere jaarrekeningen in ponden sterling.

Voor resultaten en kasstromen worden de bedragen in vreemde valuta 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. Deze worden 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 114).

Teneinde het effect van koersfluctuaties in dit resultatenoverzicht te elimineren, hebben we enkele van onze belangrijkste vergelijkingen met voorgaande jaren tegen constante wisselkoersen vermeld. Dit betekent dat we de jaarlijkse gemiddelde koersen van het voorgaande jaar gebruiken. Voor iedere periode van twee jaar geven de vergelijkingen 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 'Bedrijfsoverzicht' op de pagina's 13 tot en met 29, 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 100.

Resultaten 2001 vergeleken met 2000

De totale 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 totale bedrijfswinst BEIA steeg met 28% tot € 7 416 miljoen en de totale 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 totale bedrijfswinst steeg met 60% tot € 5 360 miljoen, met name door de netto-invloed van acquisities en afstotingen, deels tenietgedaan door een stijging van de afschrijvingslasten op goodwill.

Bijzondere posten

De bijzondere posten bedroegen € 620 miljoen, 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 € 116 miljoen uit de winst op de verkoop van Unipath. De hiermee samenhangende kosten in de bedrijfswinst waren € 393 miljoen.

De bijzondere posten in het jaar hebben voornamelijk betrekking op het programma De Weg naar Groei dat 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, waarvan het merendeel naar verwachting uit bijzondere posten zal bestaan. De 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 dat bedrag.

Nadere informatie over mutaties in alle voorzieningen voor herstructurering wordt verstrekt onder 18 op pagina 79.

Op basis van US GAAP zouden bepaalde herstructureringskosten in ieder jaar niet zijn verwerkt, voordat aan bepaalde additionele criteria was voldaan en zouden deze daarna in volgende jaren als kosten zijn opgenomen. Informatie over de correcties met betrekking tot herstructureringskosten op basis van US GAAP wordt op pagina 101 verstrekt.

Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa

De afschrijvingslast bedroeg € 1 436 miljoen, vergeleken met € 435 miljoen in 2000, inclusief € 1 186 miljoen voor Bestfoods. De stijging wordt veroorzaakt doordat in 2001 een volledig jaar is afgeschreven op de goodwill op acquisities die gedurende 2000 hebben plaatsgevonden.

Resultaten 2000 vergeleken met 1999

De totale omzet steeg met 7% tot € 44 224 miljoen, tegen constante wisselkoersen over 1999. Hiervan had 5% betrekking op de netto-invloed van verworven en verkochte bedrijven gedurende het jaar. De onderliggende volumegroei bedroeg 2%, een verdubbeling ten opzichte van 1999.

De totale bedrijfswinst BEIA steeg met 16%, waarvan 7% betrekking had op de invloed van acquisities. De overblijvende 9% weerspiegelt de gunstige effecten van herstructurering.

De brutowinstmarge BEIA bereikte een recordhoogte van 12,1%.

De totale bedrijfswinst daalde met 27% ten gevolge van omvangrijke bijzondere posten en een toename van de afschrijving van goodwill met € 371 miljoen als gevolg van acquisities gedurende het jaar.

Bijzondere posten

In de bedrijfswinst voor 2000 was een bijzondere post opgenomen van € 1,8 miljard met daarnaast € 100 miljoen voor overige kosten met betrekking tot het programma De Weg naar Groei. Hiervan had € 1,1 miljard betrekking op herstructurering en € 0,7 miljard op andere posten, voornamelijk verkoop van bedrijven. De belangrijkste afstotingen waren de Europese bakkerij-activiteiten, die een winst van € 149 miljoen opleverden, en de in januari 2001 afgeronde verkoop van Elizabeth Arden, die aanleiding gaf tot verwerking van een verlies van € 742 miljoen na het opnieuw opvoeren van de goodwill, die bij verwerving van het bedrijf in 1989 rechtstreeks ten laste van de winst was gebracht. Tevens is ongeveer € 100 miljoen in de bijzondere posten opgenomen voor herstructurering ten gevolge van de integratie van Bestfoods.

Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa

De afschrijvingslast steeg met € 371 miljoen tot € 394 miljoen als gevolg van de omvangrijke acquisities gedurende het jaar. Hiervan had € 274 miljoen betrekking op Bestfoods.

Verworven en verkochte bedrijven

In 2001 hebben geen belangrijke verwervingen plaatsgevonden. In 2000 hebben we 20 bedrijven verworven. De belangrijkste waren:

- > Bestfoods - voedingsmiddelen internationaal
- > Amora Maille - culinaire producten in Frankrijk
- > Ben & Jerry's - ijs, voornamelijk in de Verenigde Staten
- > Cressida - voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging in Centraal-Amerika
- > Slim•Fast - producten voor gewichtsbeheersing in de Verenigde Staten

Gedurende 2001 zijn 33 bedrijven verkocht voor een totaalbedrag van ongeveer € 1 653 miljoen. Daarnaast zijn Bestfoods Baking Company en andere Bestfoods-bedrijven verkocht voor een bedrag van € 1 968 miljoen. Hieronder staan nadere gegevens over de belangrijkste afstotingen.

Voor meer informatie over de invloed van acquisities en afstotingen zie tevens de sectie 'Kasstroom' in het 'Financieel verslag' op pagina 32.

Op 24 januari 2001 kondigden wij de afronding aan van de verkoop van Elizabeth Arden voor een bedrag van ongeveer € 244 miljoen. De netto-omzet van deze activiteiten over 2000 bedroeg ongeveer € 600 miljoen.

Na de goedkeuring van de Europese Commissie, is de verkoop van een aantal van onze Europese bedrijven voor instantsoepen en -sauzen aan de Campbell Soup Company op 4 mei 2001 afgerond, voor een schuldenvrij bedrag van € 1 miljard. Deze activiteiten zijn verkocht als gevolg van toezeggingen aan de Europese Commissie in verband met de verwerving van Bestfoods in 2000. De jaarlijkse omzet van deze bedrijven bedroeg in totaal ongeveer € 435 miljoen; van 1 januari 2001 tot de verkoopdatum bedroeg dit ongeveer € 190 miljoen.

Op 2 oktober 2001 maakten wij de afronding bekend van de verkoop van onze Noord-Amerikaanse visbedrijven aan Nippon Suisan (USA), Inc., een dochteronderneming van Nippon Suisan Kaisha Limited, voor \$ 175 miljoen. Deze bedrijven omvatten de bedrijven Gorton's in de Verenigde Staten en BlueWater Seafoods in Canada. Ze hadden gezamenlijk een netto-omzet van € 272 miljoen in 2000 en van circa € 190 miljoen van 1 januari 2001 tot de verkoopdatum.

Op 20 december 2001 kondigden wij de verkoop aan van Unipath Limited, onze dochtermaatschappij voor medische diagnostiek voor vrouwen, aan Inverness Medical Innovations Inc. voor een bedrag van £ 103 miljoen (€ 166 miljoen) in contanten.

Naast de hiervoor genoemde verkopen van bedrijven kondigden we op 31 juli 2001 de afronding aan van de verkoop van Bestfoods Baking Company aan George Weston Limited voor een bedrag van \$ 1,77 miljard. De bezittingen en schulden van dit bedrijf waren opgenomen in de balans per 31 december 2000, na aanpassing naar de verwachte verkoopopbrengst, onder 'verworven bedrijven gehouden ter verkoop'. Derhalve zijn de resultaten van dit bedrijf niet opgenomen in de resultaten van de Groep over 2001.

Op 8 januari 2002 maakten we bekend dat een definitieve koopovereenkomst was ondertekend voor de verkoop van Unimills, Unilevers raffinaderij in Zwijndrecht, Nederland, aan Golden Hope Plantations Berhad in Maleisië, voor ongeveer € 60 miljoen in contanten. Dit bedrijf heeft een jaarlijkse omzet aan derden van ongeveer € 130 miljoen.

In 2000 verkochten we 27 bedrijven met een totale opbrengst van ongeveer € 642 miljoen, waaronder onze Europese bakkerij-activiteiten, Benedicta, een bedrijf in culinaire producten in Frankrijk, en verscheidene andere kleinere bedrijven en merken.

Daarnaast hebben we het voornemen aangekondigd de volgende bedrijven te verkopen:

Op 31 mei 2001 kondigden wij onze intentie aan om een aantal van de Noord-Amerikaanse voedingsmiddelenmerken en bijbehorende activa uit de Bestfoods-portefeuille te verkopen, voornamelijk bak- en braadproducten, maïszetmeel, bulkoliën en stroop. Ook de *Rit* textielverfmerken en de *Niagara* textielverzorgingsmerken op basis van stijfjesel zijn bij de voorgenomen verkoop inbegrepen. Deze merken hebben samen een totale jaaromzet van bijna \$ 400 miljoen.

Op 20 november 2001 kondigden we een overeenkomst aan voor de verkoop van DiverseyLever, ons bedrijf in institutionele en professionele reiniging, aan Johnson Wax Professional. De totale waarde van deze transactie voor Unilever bedraagt \$ 1,6 miljard (€ 1,75 miljard). Unilever zal een belang van eenderde in de gecombineerde activiteiten verkrijgen. De opbrengst in contanten zal naar verwachting \$ 1 miljard (€ 1,1 miljard) bedragen. De omzet voor het jaar geëindigd 31 december 2001 bedroeg ongeveer \$ 1,5 miljard (€ 1,7 miljard). Dit is exclusief de omzet van de consumentenmerken die Johnson Wax Professional volgens een separate overeenkomst voor Unilever zal distribueren.

Unilever heeft gedurende 2001 en 2000 in verband met de volgende acquisities openbare overnamevoorstellen gedaan:

Op 14 maart 2000, na een gezamenlijk bod van Unilever en haar dochteronderneming Hindustan Lever Limited (HLL) op de 34,97% van de aandelen in Rossell Industries Limited, India, die niet reeds in het bezit van Unilever waren, verwierf Lipton India Exports Limited, een volledige dochteronderneming van HLL, 24,59% van de aandelen tegen betaling van € 10,4 miljoen.

Op 15 mei 2000, na een openbaar bod in contanten heeft Unilever, via haar Amerikaanse dochtermaatschappij Conopco, Inc., Ben & Jerry's Homemade, Inc. verworven voor een totaalbedrag van € 345 miljoen.

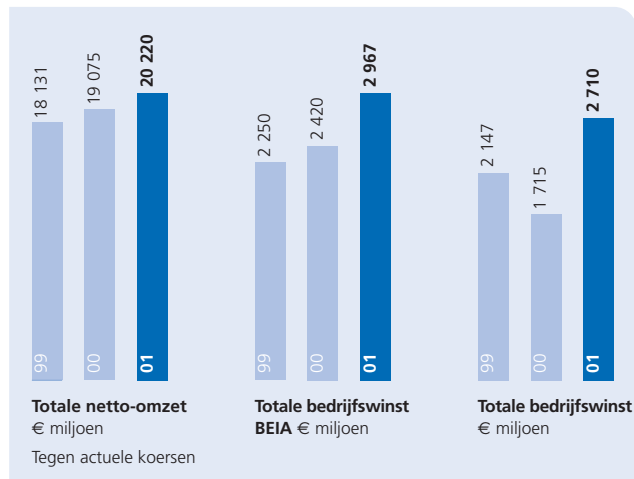
Op 4 oktober 2000, na een openbaar fusievoorstel in contanten heeft Unilever, door middel van haar dochtermaatschappij Unilever United States, Inc., Bestfoods verworven voor een totaalbedrag van € 26 083 miljoen.

Op 23 januari 2001, na een bod in november 2000 door Unilevers dochtermaatschappij Hindustan Lever Limited 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 (zie hiervoor) heeft Lipton India Exports Limited, een volledige dochtermaatschappij van Hindustan Lever Limited nog eens 6,27% van deze aandelen verworven voor een totaalbedrag van € 1,8 miljoen, waarmee het totale gecombineerde belang van de Groep in Rossell Industries op 95,89% uitkomt.

Europa



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	20 220	19 075	6%
Totale bedrijfswinst	2 710	1 715	58%
Groepsomzet	20 119	18 967	6%
Bedrijfswinst van de Groep	2 689	1 697	58%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000 koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	20 233	19 071	6%
Totale bedrijfswinst BEIA	2 978	2 419	23%
Bijzondere posten	270	(561)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(511)	(143)	
Totale bedrijfswinst	2 737	1 715	60%
Totale brutowinstmarge	13,5%	9,0%	
Totale brutowinstmarge BEIA	14,7%	12,7%	

De verkopen gedurende het jaar namen met 6% toe, met een onderliggende omzetgroei van 4%. De groei was breed gespreid in Centraal- en Oost-Europa leverden een sterke bijdrage. De totale 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 & cooking products', 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 het culinaire segment 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 zijn 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-Activ* 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 en Persoonlijke Verzorging.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen constante koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	19 075	18 677	18 131	3%
Totale bedrijfswinst BEIA	2 420	2 389	2 250	6%
Bijzondere posten	(562)	(549)	(96)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(143)	(140)	(7)	
Totale bedrijfswinst	1 715	1 700	2 147	(21)%
Totale brutowinstmarge	9,0%	9,1%	11,8%	
Totale brutowinstmarge BEIA	12,7%	12,8%	12,4%	

West-Europa

In West-Europa behaalden onze activiteiten in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging een omzetgroei van 3%.

Ons merk *Dove* was met 18% de sterkste groeier, onder meer door nieuwe assortimentsuitbreidingen. Een reeks introducties van innovatieve producten, waaronder wastabletten voor de gekleurde was, *Domestos/Cif* hygiënische doekjes, *Easy Iron* wasverzachter en nieuwe varianten van *Axe/Lynx* deodorant gaf de groei een extra impuls.

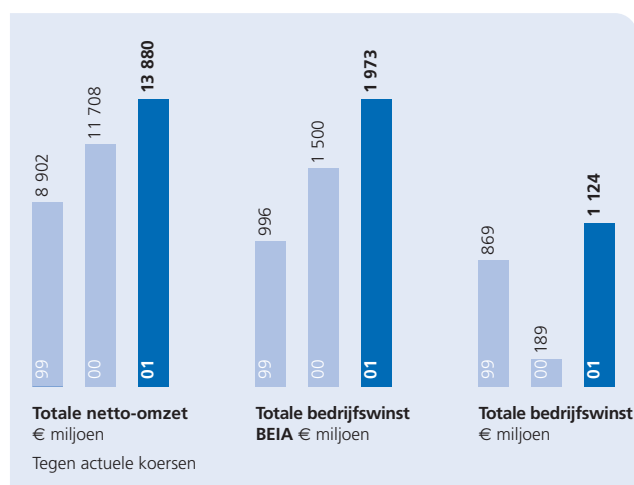
Voor voedingsmiddelen in West-Europa was het een gemengd jaar, waarbij ijs en dranken te lijden hadden van een matig zomerseizoen. In de andere categorieën ging het beter, waardoor de totale groei op 3% kwam. In 'spreads & cooking products' ontwikkelden de volumes zich positief, onder meer door de introductie van *Becell/Flora pro-activ* cholesterolverlagende spreads. *Bertolli* spreads gemengd met olijfolie leidden tot een versnelling van de groei in de tweede helft van het jaar. Onze culinaire producten deden het goed, onder aanvoering van *Sizzle & Stir* warme sauzen en door de omzet van *Amora Maille* die 7% hoger was dan in 1999. In diepvriesproducten zorgde ons assortiment *4 Salti in Padella*, kant-en-klare maaltijden van hoge kwaliteit, voor innovatie en groei in deze sector. Onze geplande terugtrekking uit lage-margeproducten drukte de omzet, maar verbeterde de marges. Ons theebedrijf groeide met de verdere verspreiding van piramidevormige theezakjes en *Lipton Tchaé*.

Het algehele omzetsniveau in West-Europa weerspiegelde ook de verkoop van onder de maat presterende bedrijven, waaronder onze Europese bakkerij-activiteiten.

Centraal- en Oost-Europa

Er was een bescheiden verbetering in de algehele marktomstandigheden. Persoonlijke verzorging behaalde een hoge eencijferige volumegroei, met name door deodorants en producten voor haarverzorging. Over het algemeen belemmerden lagere prijzen de omzetgroei, doordat we lagere kosten van spijsolie doorgaven aan de consument, onze spreads- en theemerken in Rusland herpositioneerden en reageerden op concurrentiedruk in spreads en wasmiddelen in Polen.

Noord-Amerika



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	13 880	11 708	19%
Totale bedrijfswinst	1 124	189	495%
Groepsomzet	13 767	11 631	18%
Bedrijfswinst van de Groep	1 092	165	562%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000 koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	13 543	11 679	16%
Totale bedrijfswinst BEIA	1 923	1 494	29%
Bijzondere posten	(281)	(1 132)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(549)	(179)	
Totale bedrijfswinst	1 093	183	497%
Totale brutowinstmarge	8,1%	1,6%	
Totale brutowinstmarge BEIA	14,2%	12,8%	

De verkopen namen toe met 16% met een onderliggende groei van 2%. In Huishoudelijke en 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 jl. De afname van de onderliggende omzet drukte het algehele groeipercentage in Noord-Amerika met bijna 1%.

Onze voedingsmiddelenactiviteiten boekten een onderliggende omzetgroei 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, Klondike en Good Humor versterkte dit ons marktleiderschap. Slim-Fast bleef groeien en is nu dicht bij 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 totale brutowinstmarge BEIA van 14,2% geeft de gunstige effecten weer van wijzigingen in de portefeuille, herstructurering, wereldwijde inkoop en besparingen op marketingondersteuning.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen 1999 koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	11 708	10 094	8 902	13%
Totale bedrijfswinst BEIA	1 500	1 290	996	30%
Bijzondere posten	(1 132)	(977)	(126)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(179)	(149)	(1)	
Totale bedrijfswinst	189	164	869	(81)%
Totale brutowinstmarge	1,6%	1,6%	9,8%	
Totale brutowinstmarge BEIA	12,8%	12,8%	11,2%	

De omzet steeg met 13%, met een sterke bijdrage van Bestfoods, Slim-Fast en Ben & Jerry's. De brutowinstmarges lieten een aanzienlijke stijging zien, doordat de gunstige effecten van herstructurering, verbetering van de productenportefeuille en inkoopbesparingen zich manifesteerden.

De omzet van Bestfoods in het vierde kwartaal lag ongeveer € 100 miljoen onder onze verwachtingen, maar dit was grotendeels het gevolg van stappen om de voorraden in de detailhandels- en foodservice-kanalen in de VS omlaag te brengen.

In Voedingsmiddelen behaalden ijs, thee en culinaire producten een goede omzetgroei. De belangrijkste bijdragen in ijs kwamen van het assortiment *Breyers Parlor* verpakt ijs en van de nieuwe *Popsicle* en *Klondike* ijsjes. In culinaire producten zorgden de *Lipton* maaltijdingrediënten onder aanvoering van *Sizzle & Stir* voor een belangrijk deel van de groei, terwijl *Lipton Cold Brew* een sleutelrol vervulde in het succes van theedranken. In de Verenigde Staten brachten we met succes een romige vruchtenvariant van *Brummel & Brown spreads* op de markt.

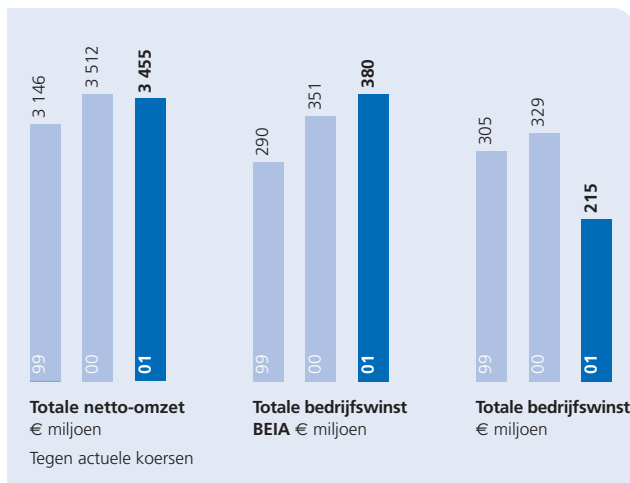
In Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging groeiden de volumes met 4% als gevolg van een actief en sterk ondersteund innovatieprogramma.

Dove, *Caress* en *Suave* gingen voorop in de groei van persoonlijke verzorging en in haarverzorging hebben we *Salon Selectives* geïntroduceerd.

Onze wasmiddelen behielden over het geheel genomen hun marktpositie, ondanks prijsconcurrentie. De introductie van wastabletten kende een goede start.

In onze categorie luxe parfums verkochten we het grootste deel van het bedrijf *Elizabeth Arden* en introduceerden we *Nautica* en *Calvin Klein Truth*.

Afrika, Midden-Oosten en Turkije



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	3 455	3 512	(2)%
Totale 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
Totale netto-omzet	3 843	3 499	10%
Totale bedrijfswinst BEIA	422	352	20%
Bijzondere posten	(160)	(16)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(28)	(6)	
Totale bedrijfswinst	234	330	(29)%
Totale brutowinstmarge	6,1%	9,4%	
Totale brutowinstmarge BEIA	11,0%	10,0%	

De verkopen stegen met 10% met een onderliggende groei 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 totale brutowinstmarge BEIA van 11,0% is hoger dan vorig jaar, als gevolg van slagvaardig beleid onder ongunstige economische omstandigheden.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 1999 tegen constante koersen	€ miljoen 1999 tegen 1999	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	3 512	3 200	3 146	2%
Totale bedrijfswinst BEIA	351	328	290	13%
Bijzondere posten	(16)	(18)	15	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(6)	(6)	-	
Totale bedrijfswinst	329	304	305	-%
Totale brutowinstmarge	9,4%	9,5%	9,7%	
Totale brutowinstmarge BEIA	10,0%	10,3%	9,2%	

De totale omzet in Afrika, Midden-Oosten en Turkije steeg met 2%, terwijl de winst met 13% toenam.

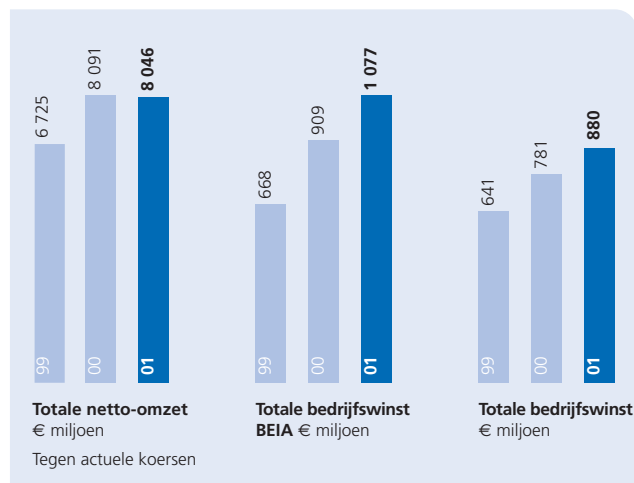
De positieve ontwikkelingen in Afrika waren het gevolg van vooruitgang in alle belangrijke categorieën, met bijzonder sterke prestaties van wasmiddelen, mondverzorging, deodorants en culinaire producten. Wij vergrootten het aantal verkooppunten door introductie van een nieuw distributiemodel op basis van onze ervaringen op het platteland van India.

In Zuid-Afrika brachten we wastabletten op de markt. Andere innovatieve producten die we daar introduceerden, waren onder meer *Omo* vloeibaar bleekmiddel, *Flora pro-activ* en *Lipton Ice Tea*.

Onze Oost-Afrikaanse plantages leveren innovatieve theeproducten aan onze bedrijven voor consumentenproducten.

In het Midden-Oosten stagneerde de omzet in een ongunstig ondernemingsklimaat. Wij concentreerden ons hier op het handhaven van marktposities.

Azië en Pacific



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	8 046	8 091	(1)%
Totale 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
Totale netto-omzet	8 558	8 091	6%
Totale bedrijfswinst BEIA	1 154	908	27%
Bijzondere posten	(166)	(109)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(41)	(19)	
Totale bedrijfswinst	947	780	21%
Totale brutowinstmarge	11,1%	9,6%	
Totale brutowinstmarge BEIA	13,5%	11,2%	

De totale verkopen en de onderliggende omzetgroei 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 Voedingsmiddelen 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 totale brutowinstmarge BEIA is gestegen tot 13,5% als gevolg van de effecten van wereldwijde inkoop, verbeterde winstgevendheid in Voedingsmiddelen en een sterkere mix door de groei in persoonlijke verzorging.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen constante koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	8 091	7 277	6 725	8%
Totale bedrijfswinst BEIA	909	830	668	24%
Bijzondere posten	(109)	(94)	(18)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(19)	(17)	(9)	
Totale bedrijfswinst	781	719	641	12%
Totale brutowinstmarge	9,7%	9,9%	9,5%	
Totale brutowinstmarge BEIA	11,2%	11,4%	9,9%	

De omzet in het jaar was 8% hoger dan in 1999, aangevoerd door uitstekende resultaten in Zuidoost-Azië en Japan. De winstgevendheid nam in de hele regio belangrijk toe, terwijl wij onze marketingondersteuning op een hoog niveau handhaafden.

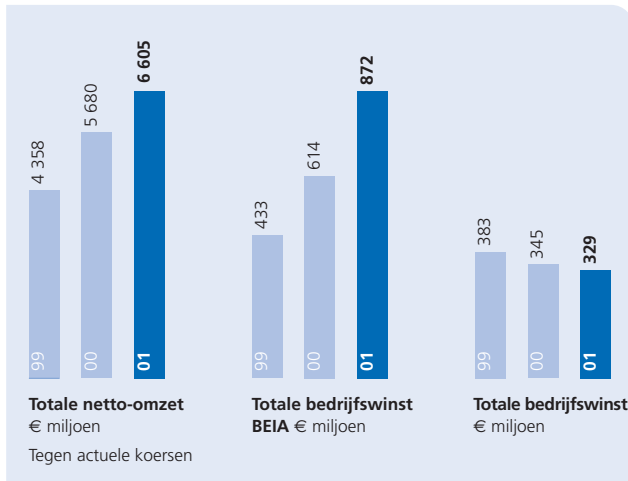
Onze bedrijven in Zuidoost-Azië en Japan behaalden dubbelcijferige omzetgroei in ieder kwartaal. Er was vooruitgang op vele fronten, zowel in categorieën als geografisch.

Innovatie en sterke marketingondersteuning droegen bij aan goede resultaten in huid- en haarverzorging. Successen werden behaald met de merken *Dove*, *Pond's*, *mod's hair* en *Lux* in Japan en *Vaseline* shampoo in de Filipijnen. In Australië groeide onze ijsomzet en vergrootten we ons marktaandeel in wasmiddelen.

In China droegen de herpositionering van *Omo* en nieuwe varianten van *Zhonghua* tandpasta bij aan een omzetgroei van meer dan 20% van deze merken. In Taiwan streeft *Dove* shampoo naar de positie van marktleider.

De omzet van onze consumentenproducten in India ging verder vooruit, doordat onze hernieuwde concentratie op het opbouwen van marktaandeel in massa-artikelen vruchten begon af te werpen. In het bovenste segment van de wasmiddelenmarkt bleef *Surf* goed presteren. De totale verkoopopbrengsten werden beïnvloed door onze terugtrekking uit de import van kunstmest en door de gevolgen van lagere prijzen van spijsoolie.

Latijns-Amerika



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	6 605	5 680	16%
Totale 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
Totale netto-omzet	7 223	5 667	27%
Totale bedrijfswinst BEIA	939	612	53%
Bijzondere posten	(283)	(173)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(307)	(96)	
Totale bedrijfswinst	349	343	2%
Totale brutowinstmarge	4,8%	6,1%	
Totale brutowinstmarge BEIA	13,0%	10,8%	

De totale verkopen namen met 27% toe, met een onderliggende omzetgroei 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 blijven 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 totale brutowinstmarge BEIA in het gehele jaar van 13,0% is hoger dan vorig jaar als gevolg van de effecten van portefeuillewijzigingen, wereldwijde inkoop, besparingen als gevolg van de integratie van Bestfoods en de verbeterde winstgevendheid van ijs.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen constante koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	5 680	4 976	4 358	14%
Totale bedrijfswinst BEIA	614	536	433	24%
Bijzondere posten	(173)	(152)	(44)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(96)	(82)	(6)	
Totale bedrijfswinst	345	302	383	(21)%
Totale brutowinstmarge	6,1%	6,1%	8,8%	
Totale brutowinstmarge BEIA	10,8%	10,8%	9,9%	

De omzetgroei van 14% weerspiegelde een aanzienlijke bijdrage van Bestfoods en andere acquisities. Er waren bemoedigende tekenen van groei in Brazilië, terwijl Mexico sterk bleef presteren. Het herstel verliep langzamer in Argentinië en in het noorden van Latijns-Amerika.

In wasmiddelen nam de volumegroei gedurende het jaar toe en steeg ons marktaandeel in Brazilië en Argentinië. In persoonlijke verzorging werd door concentratie op merken opnieuw zeer goede vooruitgang geboekt in Brazilië.

In Voedingsmiddelen kreeg de groei een extra impuls door uitstekende resultaten van onze activiteiten in ijs, spreads en culinaire producten in Mexico. Onze ijsactiviteiten in Brazilië toonden de eerste tekenen van herstel.

In januari 2001 is de divisie Voedingmiddelen opgericht en we hebben uitstekende vooruitgang geboekt met het opbouwen en transformeren van onze activiteiten in Voedingmiddelen.

We hebben Bestfoods snel geïntegreerd, evenals Slim•Fast, Ben & Jerry's en Amora Maille, waarbij we alle synergie-doelstellingen realiseerden en meer dan € 400 miljoen bespaarden. We liggen op schema om het grootste deel van onze operationele integratie begin 2002 af te ronden.

In hun nieuwe opzet zorgden onze activiteiten voor een solide groei, dankzij een portefeuille die sterker gericht is op leidende merken en ondanks moeilijke economische omstandigheden in veel van onze belangrijkste markten. In totaal nam de omzet toe met 20%, waarbij de recente acquisities van Bestfoods, Slim•Fast, Ben & Jerry's en Amora Maille voor een aanzienlijk deel van de stijging zorgden. Zonder het effect van acquisities en verkopen steeg de onderliggende omzet met 3%.

De totale bedrijfswinst BEIA steeg met 49% en de brutowinstmarge kwam uit op 14,3% als gevolg van de gunstige effecten van het herstructureringsprogramma in het kader van De Weg naar Groei en van synergie-besparingen door de integratie van Bestfoods.

Dankzij de acquisities groeiden Unilevers culinaire activiteiten uit tot haar grootste categorie, waarbij de winstmarges sterk stegen. Daarnaast deden Unilevers activiteiten in spreads en diepvriesproducten, die weer groeiden na een periode van teruggang, en ons ijsbedrijf, dat een sterke winststijging liet zien na herstructurering, het bijzonder goed. Onze resultaten op het snelgroeïende terrein van foodservice en in opkomende markten vormen het bewijs van ons toegenomen potentieel in deze sectoren.

Door de grotere omvang en het wereldwijde bereik van de nieuwe divisie zijn we beter in staat schaalvoordelen te behalen en onze ambitie 's werelds beste voedingsmiddelenbedrijf te worden, waar te maken.

Op de pagina's 22 tot en met 25 wordt een toelichting gegeven op de resultaten van de belangrijkste categorieën. In de cijfers van elke categorie zijn de resultaten opgenomen van twee gebieden die belangrijk zijn voor Unilever:

Gezondheid en welzijn

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

Ons assortiment *Slim•Fast* producten uit de VS, dat we op de markt brengen als een verantwoorde manier om een gezond gewicht te bereiken en te behouden, toonde een uitstekende groei. 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 het Verenigd Koninkrijk en Canada en we breidden het assortiment uit met soepen.

Een winstgevend jaar voor *Annapurna* in India en een succesvolle uitbreiding van dit assortiment naar Afrika, van Ivoorkust tot Ghana, toont aan hoe we voorzien in een heel andere behoefte van de consument: verrijkt basisvoedsel (zoals rijst) voor een betaalbare prijs. De omzet in *AdeS* sojadranken in Latijns-Amerika werd echter beïnvloed door de economische crisis in de regio.

Foodservice

Door de integratie van Bestfoods in Unilever ontstond een van de grootste foodservicebedrijven ter wereld die producten en maaltijdconcepten levert aan cheffoks, restauranthouders, catering- en fastfoodbedrijven. Unilever Bestfoods foodservice is actief in meer dan 60 landen en is marktleider in de categorieën waarop wij ons richten.

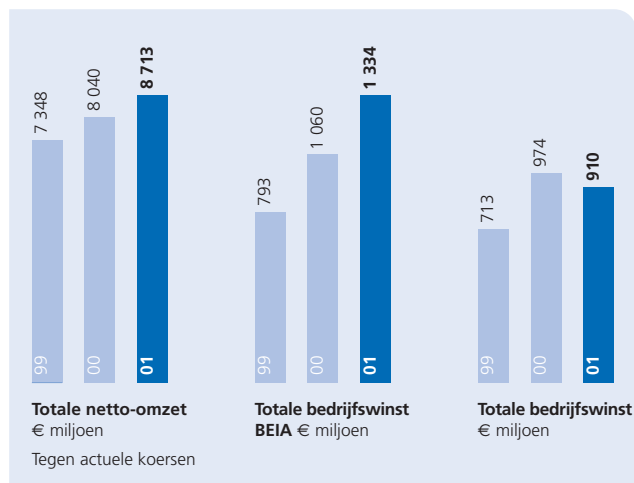
Hoewel de omzet in foodservice tegen het einde van 2001 aanzienlijk toenam, was er over het gehele jaar gezien sprake van een lichte daling door een complex integratieproces, ongunstige economische omstandigheden en tegenvallers in enkele grotere landen, waaronder Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In een aantal kleinere nationale markten boekten we echter groei met dubbele cijfers en verbeterden wij de winstmarge.

We zijn vol vertrouwen dat Foodservice zijn potentieel als een belangrijke stimulans voor groei en innovatie in de divisie Voedingmiddelen zal waarmaken.

BEDRIJFSOVERZICHT PER CATEGORIE – VOEDINGSMIDDELEN

> 22

Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	8 713	8 040	8%
Totale bedrijfswinst	910	974	(7)%
Groepsomzet	8 585	7 930	8%
Bedrijfswinst van de Groep	890	958	(7)%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000 koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	8 851	8 020	10%
Totale bedrijfswinst BEIA	1 345	1 056	27%
Bijzondere posten	(303)	(22)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(129)	(64)	
Totale bedrijfswinst	913	970	(6)%
Totale brutowinstmarge	10,3%	12,1%	
Totale brutowinstmarge BEIA	15,2%	13,2%	

Unilever is de grootste leverancier ter wereld van margarine, spreads en olijfolie.

In 2001 zorgde consumentgerichte innovatie ervoor dat onze omzet in spreads weer groeide en dat ons totale marktaandeel met ongeveer 1% toenam. De totale bedrijfswinst BEIA steeg met 27%, met vooral goede resultaten in Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

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.

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.

In juli 2001 hebben we Bestfoods Baking Company verkocht. Ten gevolge van deze verkoop en van de afstoting van onze Europese bakkerij-activiteiten in 2000, is het grootste deel van Unilevers bakkerij-activiteiten nu verkocht.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen 1999 koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	8 040	7 524	7 348	2%
Totale bedrijfswinst BEIA	1 060	1 003	793	26%
Bijzondere posten	(22)	(13)	(75)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(64)	(55)	(5)	
Totale bedrijfswinst	974	935	713	31%
Totale brutowinstmarge	12,1%	12,4%	9,7%	
Totale brutowinstmarge BEIA	13,2%	13,3%	10,8%	

De marges verbeterden, als gevolg van lagere grondstoffenkosten en de voordelen van verbeteringen in de productieketen.

In veel landen vergrootten we ons marktaandeel in margarine en aanverwante bak- en braadproducten. Ondanks een krimpende markt bleven onze volumes gelijk aan die van vorig jaar. Onze cholesterolverlagende spreads *Becell/Flora pro•activ* werden met succes in tien Europese landen op de markt gebracht na goedkeuring door de Europese Unie. Tegen het einde van het jaar waren deze spreads wereldwijd in 16 landen verkrijgbaar.

Consumenten reageerden positief op de toevoeging van micro-voedingsstoffen en calcium aan een aantal van onze grote margarinemerken, waaronder *Blue Band* en *Country Crock*. De markten voor zuivelspreads en olijfolie groeiden jaarlijks met 4%. We ontwikkelden deze categorieën als onderdeel van onze strategie om groei te stimuleren.

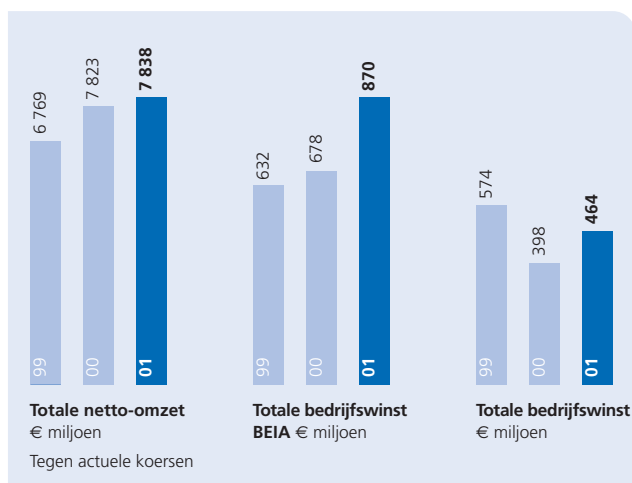
BEDRIJFSOVERZICHT PER CATEGORIE – VOEDINGSMIDDELEN

In 2000 zorgden assortimentsuitbreidingen van onze zuivelspreads *Brunch* en *Crème Bonjour* voor een omzetsijging. In de Verenigde Staten groeiden de *Brummel & Brown* spreads op yoghurtbasis met dubbele cijfers na de introductie van romige fruitvarianten.

Bertolli – het grootste olijfoliemark ter wereld – groeide in alle markten en werd in vijf nieuwe Noord-Europese landen op de markt gebracht. Een assortimentsuitbreiding naar spreads, bak- en braadproducten en dressings is in volle gang.

In oktober 2000 verkochten we onze Europese bakkerij-activiteiten. Dit was het vervolg op een strategische evaluatie van deze activiteiten, aangekondigd als onderdeel van onze strategie De Weg naar Groei. Hieruit werd geconcludeerd dat de belangen van het bedrijf en zijn werknemers beter gediend zouden zijn door aansluiting bij een onderneming die bakkerijproducten tot haar kernactiviteiten rekent.

Ijs en dranken



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	7 838	7 823	–%
Totale bedrijfswinst	464	398	17%
Groepsomzet	7 695	7 601	1%
Bedrijfswinst van de Groep	423	367	15%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000 koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	7 964	7 814	2%
Totale bedrijfswinst BEIA	881	683	29%
Bijzondere posten	(375)	(260)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(42)	(20)	
Totale bedrijfswinst	464	403	15%
Totale brutowinstmarge	5,8%	5,2%	
Totale brutowinstmarge BEIA	11,1%	8,7%	

Ijs

Onze grote ijsmerken deden het goed in 2001 met een omzetgroei van 2%. 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 impulsijs 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.

De volgende belangrijke ontwikkeling in het onderzoek van de Europese Commissie naar onze ijsdistributieovereenkomsten in Ierland wordt later in 2002 verwacht. Dan zal het Gerecht van Eerste Aanleg ons beroep behandelen tegen de negatieve beslissing van de Commissie met betrekking tot exclusief gebruik van vrieskisten. Deze beslissing is voorlopig opgeschort, in afwachting van de uitkomst van ons beroep.

Dranken

Ons wereldwijde merk *Lipton* groeide met 6%, aangevoerd door groei in dubbele cijfers van kant-en-klare theedranken waarvan de 'system sales' wereldwijd met 10% toenamen. Deze groei kreeg opnieuw een impuls door onze innovatieve marketingcampagne *Paint the World Yellow*, die nu in 30 landen gelanceerd is.

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 totale omzet groeide met 2% en de groei van onze leidende merken bedroeg ruim 4%. De bedrijfswinst en de brutowinstmarge stegen door forse besparingen in de productieketen.

BEDRIJFSOVERZICHT PER CATEGORIE – VOEDINGSMIDDELEN

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen constante 1999 koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	7 823	7 193	6 769	6%
Totale bedrijfswinst BEIA	678	636	632	1%
Bijzondere posten	(260)	(244)	(50)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(20)	(17)	(8)	
Totale bedrijfswinst	398	375	574	(35)%
Totale brutowinstmarge	5,1%	5,2%	8,5%	
Totale brutowinstmarge BEIA	8,7%	8,8%	9,3%	

Ijs

De acquisitie van Ben & Jerry's zorgde voor verdere versterking van ons leiderschap in ijs en we betraden voor het eerst de super-premium-ijssector. Wij willen het merk opnemen in onze wereldwijde productenportefeuille met behoud van zijn unieke persoonlijkheid en aantrekkingskracht.

Acquisities niet meegerekend, waren de totale ijsvolumes in lijn met 1999. Noord-Amerika deed het bijzonder goed en in de zich herstellende markten van Oost-Azië Pacific groeiden we sterk. In Europe daalden de volumes echter, als gevolg van een lage omzet in impulsijs.

Om te voldoen aan de stijgende vraag naar schep- en softijs voor buitenshuis, hebben we met succes ons assortiment *Carte d'Or* dessertijs uitgebreid. Vooral *Carte d'Or Artisanal*, een assortiment luxe ijs gebaseerd op ambachtelijke recepten en traditionele desserts, behaalde een uitstekend resultaat in Europa. In de Verenigde Staten steeg de omzet van *Breyers* verpakt ijs met meer dan 10%, mede door innovaties in het *Breyers Parlor* assortiment.

Dranken

Concentratie op onze leidende merken, *Lipton* en *Brooke Bond*, droeg bij aan een stijging van de theeomzet met 4%. In Europa namen de volumes toe, maar daalde de brutowinstmarge als gevolg van verhoogde marketing-investeringen en gestegen grondstoffenkosten.

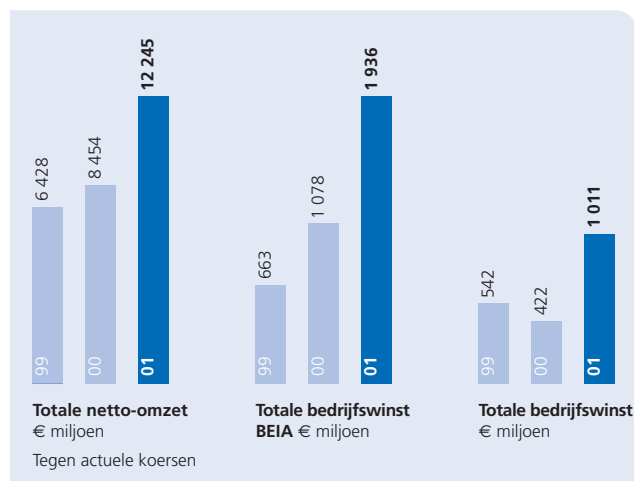
Door 'Paint the World Yellow' – de *Lipton* marketing-campagne die alles van het *Lipton* merk voorziet, van windsurfplanken tot Chevrolets – kennen steeds meer consumenten wereldwijd dit merk. Zowel warme als koude *Lipton Yellow* theeproducten behaalden goede groei, vooral in Portugal, Frankrijk, Arabië, Egypte en Polen. *Lipton* kant-en-klare ijsthee werd in nog meer markten geïntroduceerd, zoals Egypte, Zuid-Afrika en Oost-Europa.

In oktober hebben we een belangrijke distributieovereenkomst gesloten met de Japanse drankenfabrikant Suntory. Dit zal de positie van *Lipton* kant-en-klare thee in heel Japan versterken, met name via het snelgroeiende kanaal van drankenautomaten.

Lipton Cold Brew, onze gepatenteerde theezakjes voor de bereiding van ijsthee met koud water, werd met succes in

Noord-Amerika op de markt gebracht. We introduceerden ook *Lipton* ijsthee-automaten. *Lipton Tchaé*, groene thee, zette zijn opmars in Noord-Amerika en Europa voort.

Culinaire en diepvriesproducten



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	12 245	8 454	45%
Totale bedrijfswinst	1 011	422	140%
Groepsomzet	11 875	8 367	42%
Bedrijfswinst van de Groep	990	410	141%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000 koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	12 371	8 424	47%
Totale bedrijfswinst BEIA	1 940	1 064	82%
Bijzondere posten	291	(322)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(1 233)	(326)	
Totale bedrijfswinst	998	416	140%
Totale brutowinstmarge	8,1%	4,9%	
Totale brutowinstmarge BEIA	15,7%	12,6%	

Culinaire producten

We zijn wereldmarktleider in de twee categorieën waaruit onze activiteiten in culinaire producten bestaan: smaakmakers en dressings.

Knorr is nu 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 Sazonísimo*, 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.

We stootten 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.

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 Foodservice-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.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen 1999 koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	8 454	7 911	6 428	23%
Totale bedrijfswinst BEIA	1 078	1 002	663	51%
Bijzondere posten	(322)	(314)	(120)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(334)	(299)	(1)	
Totale bedrijfswinst	422	389	542	(28)%
Totale brutowinstmarge	5,0%	4,9%	8,4%	
Totale brutowinstmarge BEIA	12,8%	12,7%	10,3%	

Culinaire producten

In culinaire producten namen de volumes aanzienlijk toe als gevolg van onze verwerving van Bestfoods en Amora Maille. Exclusief acquisities steeg de omzet met 4%. In alle regio's ging het beter, behalve in Latijns-Amerika, waar de omzet in tomaatproducten daalde. Met name in Azië en Pacific was sprake van sterke groei, met een omzetstijging van 10%. In zowel West-Europa als Noord-Amerika nam de omzet toe met 4%.

We innoveren voortdurend onze bestaande product-formules. Zo hebben we, voortbouwend op het grote succes van *Sizzle & Stir* in het Verenigd Koninkrijk, een gekruide variant geïntroduceerd, *Stir it Up*. In Australië brachten we met succes *Continental* exotische noedelsauzen op de markt.

In Europa werd ons marktleiderschap in mayonaise en mosterd uitgebreid door de verwerving van Amora Maille, in Frankrijk de belangrijkste speler in deze categorieën. In Noord-Amerika werden *Just 2 Good* sladdressings met veel succes geïntroduceerd en bleef de omzet van *Lawry's* marinades goed groeien. Een van de innovaties in maaltijdingredienten was een assortiment *Kissan* gemengde specerijen in India.

Diepvriesproducten

Onze portefeuille diepvriesproducten is nu geconcentreerd op een paar sterke merken. In lijn met onze strategie maakten we goede voortgang met het snijden in minder winstgevende producten. Deze aanscherping van onze productenportefeuille, gekoppeld aan lage productiekosten en de toepassing van nieuwe technologieën, droeg bij aan gestegen marges. Vanaf eind 2001 zal deze categorie naar verwachting een goede, duurzame groei laten zien.

Ons merkleiderschap werd verder versterkt door de zeer succesvolle introductie van maaltijdconcepten in een aantal belangrijke Europese landen – zoals *4 Salti in Padella*, een assortiment diepgevroren kant-en-klare maaltijden – en door de veelbelovende lancering van het kwalitatief hoogwaardige *Hot & Steamy* snackassortiment voor de magnetron.

BEDRIJFSOVERZICHT PER CATEGORIE – Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

> 26

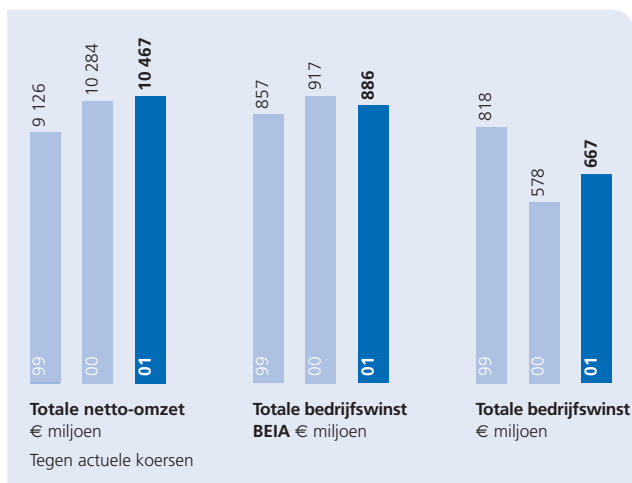
De divisie Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging (HPC) werd in januari 2001 gevormd als onderdeel van Unilevers overgang naar een structuur met twee divisies.

Gedurende het verslagjaar leidde sterke concentratie op onze wereldwijde, leidende merken zoals *Dove*, *Lux*, *Omo*, *Sunsilk* en *Surf* tot verbeterde resultaten in de meeste categorieën en regio's. Bij een totale omzetstijging van 3%, groeiden onze leidende merken met 6,5%. De totale bedrijfswinst BEIA steeg met 9% en de totale brutowinstmarge BEIA kwam uit op 13,7%.

In november 2001 maakten we bekend een overeenkomst te hebben gesloten voor de verkoop van DiverseyLever, ons bedrijf voor institutionele en industriële reiniging, aan Johnson Wax Professional. In december 2001 hebben we Unipath verkocht, ons bedrijf op het gebied van medische diagnostiek voor vrouwen, aan Inverness Medical Innovations, Inc. in Massachusetts, VS. Beide verkopen hangen samen met onze strategie van concentratie op onze leidende consumentenmerken.

In 2001 hebben we onze organisatie anders opgezet om toekomstige groei te stimuleren. Ons wereldwijde research- en ontwikkelingsnetwerk is nu binnen de divisie HPC geïntegreerd, evenals bij Voedingsmiddelen. Op het gebied van research is het HPC Executive Team nu verantwoordelijk voor het bepalen van prioriteiten en het toewijzen van middelen, terwijl een nieuw netwerk van Global Technology Centres zorgt voor innovaties. Door deze veranderingen kunnen we sneller inspelen op de vraag van de consument en ons concentreren op innovaties op grotere schaal.

Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	10 467	10 284	2%
Totale 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
Totale netto-omzet	10 884	10 284	6%
Totale bedrijfswinst BEIA	926	918	1%
Bijzondere posten	(209)	(323)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(19)	(16)	
Totale bedrijfswinst	698	579	21%
Totale brutowinstmarge	6,4%	5,6%	
Totale brutowinstmarge BEIA	8,5%	8,9%	

Huishoudelijke verzorging

Wij zijn een van de wereldmarktleiders in huishoudelijke verzorging, een categorie die reinigings- en hygiëneproducten omvat. Veel van onze merken zijn marktleider in hun specifieke marktsegmenten zoals *Cif*, *Comfort*, *Domestos*, *Omo* en *Surf*, alsmede *Persil* in het Verenigd Koninkrijk.

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

Wasmiddelen blijven het fundament van de HPC-divisie, omdat ze bijna eenderde van de inkomsten genereren. 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.

BEDRIJFSOVERZICHT PER CATEGORIE – Huishoudelijke en persoonlijke verzorging

In het kader van onze strategie onze merken verder te ontwikkelen, breidden we het wasverzachtermerk *Comfort* uit door 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.

Professionele reiniging

In professionele reiniging had DiverseyLever een goed jaar, met groei in zowel omzet als bedrijfswinst.

In november 2001 maakten we bekend dat we overeenstemming hebben bereikt voor de verkoop van DiverseyLever aan Johnson Wax Professional. Deze verkoop zal naar verwachting in de eerste helft van 2002 afgerond worden.

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen 1999 koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	10 284	9 462	9 126	4%
Totale bedrijfswinst BEIA	917	856	857	–%
Bijzondere posten	(323)	(297)	(34)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(16)	(15)	(5)	
Totale bedrijfswinst	578	544	818	(34)%
Totale brutowinstmarge	5,6%	5,8%	9,0%	
Totale brutowinstmarge BEIA	8,9%	9,1%	9,4%	

Huishoudelijke verzorging

Acquisities niet inbegrepen, steeg onze totale omzet in de categorie huishoudelijke verzorging met 2%. Vooral in Azië en Pacific behaalden we goede resultaten. Onze brutowinstmarge was iets lager, met name in Noord- en Latijns-Amerika. Deze daling werd echter deels gecompenseerd door verbeterde marges in Azië en Pacific.

In het zuiden van Latijns-Amerika waren we met name tevreden over de ontwikkeling van ons marktaandeel in textielwasmiddelen, ondanks zware concurrentiedruk. Onze investering in de verdediging van dit marktaandeel was de voornaamste oorzaak van een daling van de brutowinstmarge in Latijns-Amerika.

De voornaamste motor voor groei is nog steeds ons vermogen succesvol te innoveren en onze innovaties wereldwijd toe te passen. In textielwasmiddelen behielden we ons duidelijke leiderschap in tabletten. Deze zijn nu verkrijgbaar in meer dan 30 landen en werden recent op de markt gebracht in Zuid-Afrika en Latijns-Amerika. Eind 2000 werd gestart met introductie op de belangrijke Noord-Amerikaanse markt onder het merk *Wisk*. In Europa heeft de tweede generatie tabletten, in een nieuwe samenstelling, de markt verder vergroot.

In 2000 werd ook onze nieuwe wasverzachtervariant *Easy Iron* (voor gemakkelijk strijken) met succes op de markt gebracht. Dit product, dat is gebaseerd op een geotrooieerde siliconensamenstelling, is nu verkrijgbaar in heel Europa.

Andere successen waren onder meer de snelle groei in India van *Vim* afwasproduct in staafvorm, in een samenstelling die geschikt is voor markten in heel Azië en Afrika, en de introductie van *Domestos* hygiënische doekjes in Europa. Het baanbrekende *Refresh/Keep fresh* assortiment textiel- en kledingverfrissers en de nieuwe *Cif Oxy-Gel* allesreiniger die met succes overal in Europa op de markt werd gebracht, werden goed ontvangen door de consument.

Professionele reiniging

DiverseyLever levert reinigings- en hygiëneproducten en -diensten aan institutionele afnemers, zoals hotels, ziekenhuizen en wasserijen en aan de voedingsmiddelen- en drankenindustrie.

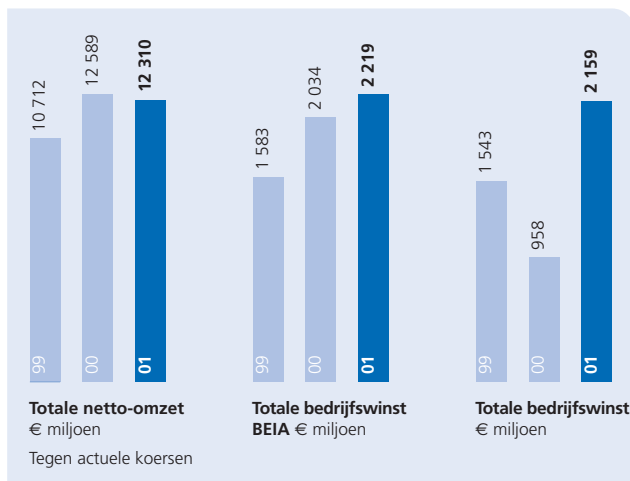
In 2000 hebben we ons leiderschap in Europa behouden en onze resultaten in Noord-Amerika verder verbeterd. We zijn een wereldwijd strategisch samenwerkingsverband aangegaan met ISS, de belangrijkste leverancier van facilitaire diensten ter wereld en we hebben met een aantal grote internationale afnemers leverings- en servicecontracten voor een langere periode afgesloten.

Momenteel wordt hard gewerkt aan de uitvoering van een veelomvattend plan om het productassortiment, de organisatie en de productie in Europa te vereenvoudigen.

De activiteiten in Noord-Amerika zijn nu onder een gemeenschappelijk management gebracht wiens eerste prioriteit het is de integratie van recente acquisities in goede banen te leiden.

BEDRIJFSOVERZICHT PER CATEGORIE – HUISHOUDELIJKE EN PERSOONLIJKE VERZORGING

Persoonlijke verzorging



Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen actuele koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	12 310	12 589	(2)%
Totale bedrijfswinst	2 159	958	125%
Groepsomzet	12 307	12 567	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	2 157	958	125%

Resultaten 2001 ten opzichte van 2000 tegen constante 2000 koersen

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	Verandering
Totale netto-omzet	12 685	12 590	1%
Totale bedrijfswinst BEIA	2 298	2 035	13%
Bijzondere posten	(50)	(1 069)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(11)	(7)	
Totale bedrijfswinst	2 237	959	133%
Totale brutowinstmarge	17,6%	7,6%	
Totale brutowinstmarge BEIA	18,1%	16,2%	

In persoonlijke verzorging zijn wij wereldmarktleider in producten voor huidreiniging, deodorants en anti-transpiratiemiddelen. De omzet steeg met 1%, terwijl de totale 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* zeepelet 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 nu ook *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 shampooomzet, 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.

Onze innovaties voorzien in de dagelijkse behoeften van de consument, zowel in de geïndustrialiseerde als in opkomende markten. 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.

BEDRIJFSOVERZICHT PER CATEGORIE – HUISHOUDELIJKE EN PERSOONLIJKE VERZORGING

Resultaten 2000 ten opzichte van 1999

	€ miljoen 2000 tegen actuele koersen	€ miljoen 2000 tegen constante 1999 koersen	€ miljoen 1999 tegen 1999 koersen	Verandering tegen constante koersen
Totale netto-omzet	12 589	11 340	10 712	6%
Totale bedrijfswinst BEIA	2 034	1 846	1 583	17%
Bijzondere posten	(1 069)	(926)	(37)	
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(7)	(7)	(3)	
Totale bedrijfswinst	958	913	1 543	(41)%
Totale brutowinstmarge	7,6%	8,1%	14,4%	
Totale brutowinstmarge BEIA	16,2%	16,3%	14,8%	

Onze categorie persoonlijke verzorging had opnieuw een heel goed jaar. In alle regio's stegen omzet en bedrijfswinst, mede doordat het economisch herstel in Azië en Pacific en in Latijns-Amerika doorzette.

Opnieuw leverde Dove de belangrijkste bijdrage aan de groei. Dit merk boekte niet alleen sterke resultaten in z'n kerncategorie huidverzorging, waar het wereldmarktleider in huidreiniging blijft, het is even succesvol wanneer het naar andere productcategorieën wordt uitgebreid. De introductie van Dove deodorant in Europa, Latijns-Amerika en in Noord-Amerika was een groot succes. In Japan omvat het Dove assortiment gezichtsschuim, een zeeptablet en een bodywash; in combinatie met het aanhoudende succes van Pond's hebben we nu in Japan een bedrijf in huidverzorging opgebouwd met een omzet van bijna € 200 miljoen.

Een van de marketingprioriteiten het afgelopen jaar was de wereldwijde herpositionering van Lux als een product voor moderne en effectieve schoonheidsverzorging. Een eerste introductie, in Brazilië, leverde een bemoedigend resultaat op. We bleven de sector persoonlijke hygiëne in Noord-Amerika aanvoeren, mede doordat consumenten positief reageerden op de nieuwe samenstelling van Caress.

Naast de succesvolle uitbreiding van het merk Dove, zorgden Rexona en Axe/Lynx opnieuw voor groei in onze

deodorantcategorie. De aanpassing van ingrediënten en verpakking van Rexona hebben geleid tot één wereldwijd assortiment en tot besparingen in de productieketen; bovendien is het nu makkelijker voor consumenten om het juiste product te kiezen. Het assortiment van Axe/Lynx is onlangs uitgebreid naar andere sectoren van persoonlijke verzorging voor mannen en omvat nu ook scheermesjes en andere producten voor het scheren en een reeks haarverzorgingsproducten speciaal voor mannen.

Onze categorie haarverzorging had opnieuw een goed jaar met een groei van bijna 10%. De goede resultaten van ons topmerk Sunsilk zorgden in belangrijke mate voor de toename van de totale groei, met name in Azië en Pacific en in Latijns-Amerika. We betraden met succes de markt voor jongeren met *mod's hair* in Japan, Seda deed het goed in Brazilië en Suave behaalde een recordmarktaandeel. Onze verkenning van alternatieve verkoopkanalen heeft geleid tot de introductie van Sunsilk in salons in India.

In mondverzorging was onze strategie er een van selectieve investering, zowel geografisch als in producten. Signal in Europa en Close-up in Azië en Pacific behaalden goede groei. In Italië en Frankrijk betraden we de markt van elektrische tandenborstels, een lokaal initiatief dat een gevolg was van onze oproep voor meer ondernemersgeest in alle sectoren van ons bedrijf. In 2000 werd ook de lancering van onze gebitsverzorgende kauwgom in heel Europa afgerond en werd gestart met de uitbreiding naar zich ontwikkelende markten.

In luxe parfums verkopen we geuren van Calvin Klein en van andere vooraanstaande ontwerpers zoals Cerruti, Lagerfeld, Chloé en Valentino. In 2000 hebben we de verkoop afgerond van Elizabeth Arden, zodat we ons volledig kunnen concentreren op de groei van onze door designers ontworpen geurlijnen.

Belangrijke marketinggebeurtenissen in 2000 waren onder meer de introductie van Truth van Calvin Klein en de ontwikkeling van het assortiment Nautica producten.

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 98.

Resultaten – 2001 ten opzichte van 2000

De totale netto-omzet, die bestaat uit de netto-omzet van de Groep plus het aandeel van de Groep in de omzet van joint ventures, 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 afstotingen. 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 marge met 1,9% tot 13,9% is 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 komt 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.

Gegeven het belang van de goodwill die is ontstaan bij de acquisitie van Bestfoods is de toepassing van de verslaggevingsstandaarden inzake duurzame waardeverminderingen van activa belangrijk. We hebben de goodwill gerelateerd aan de Bestfoods acquisitie onderzocht door het beoordelen van werkelijke en verwachte groeiverteilen van de merken van Bestfoods en de verwachte en werkelijke verwezenlijking van besparingen uit synergieën voortvloeiend uit de integratie.

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 € 373 miljoen.

De bijzondere herstructureringsposten gedurende het jaar hebben voornamelijk betrekking op een reeks initiatieven, aangekondigd op 22 februari 2000, teneinde de groei te versnellen en de marges te verhogen, en om herstructureringen als gevolg van de integratie van Bestfoods uit te voeren. De totale nettokosten van het programma worden geschat op € 6,2 miljard, waarvan het grootste deel naar verwachting uit bijzondere lasten zal bestaan. Tot en met de balansdatum is in totaal reeds € 3,9 miljard geboekt, waarvan € 3,4 miljard als bijzondere posten en € 0,5 miljard als hiermee samenhangende kosten. De winst van € 811 miljoen op de verkoop van merken om goedkeuring van de mededingingsautoriteiten te krijgen voor de acquisitie van Bestfoods maakt geen deel uit van dat bedrag.

De bedrijfswinst van de Groep is met 57% 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.

Een overzicht van de bedrijfsresultaten per regio en per categorie is opgenomen in de bedrijfsoverzichten per regio en per categorie op pagina 16 respectievelijk pagina 21.

De nettorentekosten stegen tot € 1 646 miljoen ten opzichte van € 632 miljoen in 2000. Dit is 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 afgelopen 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 drie maal. De nettorentedekking op basis van EBITDA vóór bijzondere posten bedroeg vijf maal.

Het effectieve belastingpercentage van de Groep bedroeg 42,7% (2000: 51,5%). Dit is 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 is 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%.

Resultaten – 2000 ten opzichte van 1999

De totale netto-omzet steeg met 16% tot € 48 066 miljoen.

De Groepsomzet nam eveneens met 16% toe tot € 47 582 miljoen. € 2 945 miljoen, 7% van deze groei, was afkomstig van acquisities in 2000, waarvan Bestfoods de belangrijkste was. Op basis van de resultaten van 1999 was het effect van verkochte bedrijven, met name de Europese bakkerij-activiteiten, een daling van de omzet met ongeveer € 500 miljoen. De onderliggende volumegroei bedroeg 2%, vergeleken met 1% in 1999. De rest van de toename werd veroorzaakt door de waardedaling van de gemiddelde wisselkoers van de euro met 9% ten opzichte van het gewogen gemiddelde van de voor Unilever relevante valuta's.

Het aandeel van de Groep in de netto-omzet van joint ventures steeg met 70% tot € 484 miljoen ten gevolge van de acquisitie van de joint ventures van Bestfoods in Afrika en het Midden-Oosten en Turkije en in Azië en Pacific.

De bedrijfswinst van de Groep BEIA nam toe met 25% tot € 5 729 miljoen. De onderliggende marge steeg met 0,8 procentpunt tot 12,0% doordat de gunstige effecten van herstructurering en besparingen op het gebied van inkoop zich manifesteerden. Acquisities gedurende het jaar droegen € 415 miljoen bij, waarvan € 280 miljoen door Bestfoods. Van de totale toename was € 416 miljoen het gevolg van de waardedaling van de gemiddelde wisselkoers van de euro tussen beide jaren.

De afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa bedroeg € 435 miljoen, vergeleken met € 23 miljoen in 1999. Hierin kwam het effect van acquisities tot uiting, met name Slim•Fast, Ben & Jerry's, Cressida, Amora Maille en Bestfoods. De afschrijving van goodwill voor Bestfoods bedroeg € 301 miljoen in de periode.

De bijzondere posten stegen van € 269 miljoen in 1999 tot € 1 992 miljoen. Het merendeel van de bijzondere lasten heeft betrekking op ons programma De Weg naar Groei. Van de bijzondere posten voor 2000 had € 1,9 miljard betrekking op dit programma. Van dit bedrag is € 1,1 miljard bestemd voor herstructurering en € 0,8 miljard voor andere posten, voornamelijk verkoop van bedrijven. De belangrijkste verkochte bedrijven waren de Europese bakkerij-activiteiten, die een winst van € 143 miljoen opleverden, en de in januari 2001 afgeronde verkoop van Elizabeth Arden, die aanleiding gaf tot de verwerking van een verlies van € 859 miljoen in 2000, na activering van goodwill, die bij de verwerving van het bedrijf in 1989 rechtstreeks ten laste van de reserves was gebracht. Tevens bevatten de bijzondere posten ongeveer € 100 miljoen voor herstructurering ten gevolge van de integratie van Bestfoods.

Door de hierboven genoemde afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa en bijzondere lasten daalde de bedrijfswinst van de Groep met 23% tot € 3 302 miljoen.

Het aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures steeg tot € 57 miljoen (1999: € 42 miljoen), waaraan de joint ventures van Bestfoods € 12 miljoen bijdroegen.

Een toelichting op de resultaten per regio en productcategorie wordt gegeven in het 'Bedrijfsoverzicht' op respectievelijk pagina 16 en 21.

De nettorentekosten bedroegen € 632 miljoen ten opzichte van € 14 miljoen in 1999. Deze aanmerkelijke stijging is het gevolg van een toename van de nettoschuld met € 27 miljard na de acquisitie van Bestfoods in oktober 2000 en andere acquisities gedurende het jaar, alsmede van een daling in kasmiddelen door de uitbetaling van het speciale dividend in 1999. In de rentekosten is een buitengewone last van € 37 miljoen opgenomen, die voornamelijk bestaat uit de in rekening gebrachte kosten voor het niet-benutte deel van het financieringscontract dat vóór de acquisitie van Bestfoods werd gesloten. De nettorentedekking voor het jaar was iets meer dan vijf maal; voor het vierde kwartaal was de rentedekking negatief ten gevolge van de afschrijving van goodwill en het zeer hoge niveau van de bijzondere posten, samen met het hoge schuldniveau sinds de acquisitie van Bestfoods. De nettorentedekking op basis van EBITDA (bei) (zie pagina 98 voor de definitie) was elf maal voor het jaar en vier maal voor het laatste kwartaal.

De effectieve belastingdruk van de Groep nam toe van 31,5% in 1999 tot 51,5%. De toename was een gevolg van de afschrijving van goodwill voor Bestfoods, die niet van de belasting aftrekbaar is, en een nettobelastingaftrek op bijzondere posten van slechts 14%. Dit lage percentage wordt veroorzaakt door het feit dat belastingaftrek op de geactiveerde goodwill voor de verkochte bedrijven al in voorgaande jaren verkregen was. De onderliggende belastingdruk voor normale bedrijfsactiviteiten was 34% vóór verwerking van de afschrijving van goodwill voor Bestfoods, hetzelfde niveau als in 1999.

Het aandeel van derden in de winst nam toe met 7% tot € 215 miljoen. Dit was bijna geheel het gevolg van de waardedaling van de euro.

De nettowinst daalde met 60% ten gevolge van het hoge niveau van bijzondere posten en afschrijving van goodwill, toegenomen rentekosten door hogere leningen en het effect van het feit dat een aantal van deze lasten niet van de belasting aftrekbaar was. De daling van de samengevoegde winst per aandeel was met 59% bijna even groot. De samengevoegde winst per aandeel BEIA steeg met 14%.

De winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen daalde van 22% in 1999 tot 8%. Deze daling werd veroorzaakt door de afname van de winst na belasting en de toename van langlopende leningen.

2001

Dividenden en beurskapitalisatie

De betaalde en voorgestelde dividenden op het gewone aandelenkapitaal van PLC bedragen 14,54p per aandeel van 1,4p (2000: 13,07p), een stijging van 11% per aandeel. De betaalde en voorgestelde dividenden op het gewone aandelenkapitaal van NV bedragen € 1,56 per aandeel van € 0,51 (2000: € 1,43), een stijging van 9% per aandeel. Het dividend uitgedrukt als percentage van de winst toekomend aan de houders van gewone aandelen bedroeg 85,6% (2000: 133,3%).

Unilevers samengevoegde beurskapitalisatie op 31 december 2001 bedroeg € 64,5 miljard (2000: € 65,3 miljard).

Balans

Hoewel de euro tussen de beide balansdata ten opzichte van zowel de pond sterling als de dollar verzwakte, leidden de forse devaluaties in Brazilië en Argentinië, alsmede de hoge verhouding van schulden ten opzichte van eigen vermogen van onze bedrijven in de Verenigde Staten tot een koersverlies van € 1 069 miljoen op de omrekening van de openingsbalans. De In het bedrijf behouden winst, na dividend en voor valutaherkeningseffecten, nam met € 527 miljoen af tot € 6 619 miljoen.

Het totale eigen vermogen daalde tot € 7 195 miljoen (2000: € 8 169 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.

Kasstroom

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten steeg met € 759 miljoen tot € 7 497 miljoen, waarbij sterke onderliggende kasstromen deels teniet werden gedaan door hogere herstructureringskosten.

Investerings in vaste activa van € 1 536 miljoen waren iets hoger dan in 2000.

Het niveau van de acquisitie-activiteiten was erg laag met een bedrag van € 132 miljoen dat voornamelijk werd uitgegeven om onze belangen in bestaande activiteiten uit te breiden door de aankoop van aandelen van minderheidsaandeelhouders. In het afgelopen jaar is € 1 968 miljoen ontvangen in verband met de verkoop van Bestfoods Baking Company en andere bedrijven van Bestfoods. Daarnaast zijn 33 Unilever bedrijven verkocht voor een bedrag van € 1 650 miljoen in contanten. Andere belangrijke verkopen waren Batchelors, Royco, Oxo en andere Europese bedrijven die we hebben verkocht teneinde goedkeuring van de mededingingsautoriteiten voor de acquisitie van Bestfoods te verkrijgen; Elizabeth Arden; de activiteiten van Unipath, medische diagnostiek voor vrouwen in het Verenigd Koninkrijk en de diepvriesvis-activiteiten in Noord-Amerika.

De nettoschuld aan het einde van het jaar bedroeg € 23 199 miljoen, vergeleken met € 26 468 miljoen eind 2000, als gevolg van sterke kasgeneratie van onze bedrijven inclusief de opbrengsten van verkochte merken volgend op

de aankondiging van de strategie De Weg naar Groei en de acquisitie van Bestfoods in 2000.

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 36. 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.

Financiële verhoudingsgetallen die in overeenstemming zijn met deze strategie zijn een EBITDA (vóór bijzondere posten) nettorentedekking groter dan acht keer, een nettogearing minder dan 45% en Funds From Operations (vóór bijzondere posten) uitgedrukt als percentage van de voor leaseverplichtingen aangepaste nettoschuld groter dan 60%. Afwijkingen van deze doelstellingen zijn acceptabel voor een periode volgend op grote acquisities.

Definities en verdere informatie over deze verhoudingsgetallen worden gegeven op pagina 97 en 98.

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, gebruikmakend van de gezamenlijke kredietwaardigheid van NV en PLC.

Unilever beschikt over gecommiteerde kredietfaciliteiten om haar commercial-paper-programma's en algemene bedrijfsdoelstellingen te ondersteunen. De doorlopende kredietfaciliteit en de 'money market commitment' die in 2000 zijn aangegaan, zijn in mei 2001 vervangen door nieuwe bilaterale gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal \$ 3 020 miljoen, bilaterale leningcommitments van \$ 200 miljoen en bilaterale 'money market commitments' van in totaal \$ 1 775 miljoen. Meer details over deze faciliteiten worden gegeven onder 14 op pagina 72.

In 2001 is een bedrag van € 4 932 miljoen ontvangen uit termijfinanciering. De termijfinanciering bestond uit een in juni uitgegeven twee-tranche eurobond van € 2 miljard met vervaldatum over 3 en 5 jaar, een plaatsing in juni van ¥ 50 miljard met een looptijd van 2 jaar, een Zwitserse lening van CHF 500 miljoen met een looptijd van 4 jaar, uitgegeven in juli, een lening van € 1 miljard met variabele rente uitgegeven in september met een looptijd van 2 jaar, en een eurobond van US\$ 500 miljoen met een looptijd van 1,5 jaar en een eurobond van US\$ 500 miljoen met een looptijd van 5 jaar, beide uitgegeven in december.

Gedurende 2001 nam de totale schuld af door de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten en door een aantal verkopen van bedrijven, inclusief de verkoop van merken in verband met het programma De Weg naar Groei en de verwerving van Bestfoods in 2000.

Eind 2001 bedroegen de leningen in totaal € 25 500 miljoen (2000: € 29 741 miljoen). Rekening houdend met de diverse valutawaps en andere derivaten, was 74% van Unilevers leningen in US dollars, 7% in euro's en 7% in ponden sterling. De overige leningen zijn aangegaan in een groot aantal andere valuta's.

Langlopende leningen stegen met € 1 155 miljoen tot € 14 221 miljoen eind 2001. Aan het einde van 2001 bedroegen de kortlopende leningen € 11 279 miljoen (2000: € 16 675 miljoen), inclusief € 4 034 miljoen aan langlopende leningen die aan het einde van het jaar onder kortlopende leningen zijn gereclassificeerd. Eind 2001 was 77% van de langlopende leningen binnen vijf jaar terug te betalen (2000: 75%).

Liquide middelen en effecten bedroegen eind 2001 in totaal € 2 301 miljoen (2000: € 3 273 miljoen). Deze middelen werden aangehouden in euro's (26%), ponden sterling (15%), US dollars (3%) en overige valuta's (56%). De middelen worden hoofdzakelijk aangehouden om in de kortetermijfinancieringsbehoeften te voorzien en zijn voornamelijk belegd in kortetermijnbankdeposito's en courante effecten met een hoge rating.

Financieel beleid en risico-afdekking

De strategische doelstelling van Unilevers Treasury is het handhaven van Unilevers financiële kracht en flexibiliteit, binnen de context van de financiële strategie op lange termijn zoals beschreven in de voorgaande paragraaf 'Financiering en liquiditeit'. De operationele doelstelling van Unilevers Treasury is het verlenen van financiële diensten teneinde werkmaatschappijen in staat te stellen hun financiële transacties en exposures 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 financiële instrumenten die Unilever houdt zijn kort- en langlopende leningen, kas, overige financiële vaste activa en effecten (allen in de balans opgenomen) en bepaalde eenvoudige derivaten, hoofdzakelijk bestaande uit renteswaps en valutacontracten. De richtlijnen voor de verslaggeving van derivaten zijn uiteengezet in 'Toegepaste grondslagen' op de pagina's 55 tot en met 58. Het toepassen van derivaten met een hefboomwerking is niet toegestaan.

Unilever heeft te maken met verschillende marktrisico's waaronder de effecten van wisselkoersveranderingen, rentetarieven en kredietrisico's. Unilever staat ook bloot aan niet-financiële en niet-kwantificeerbare risico's bijvoorbeeld liquiditeit, 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 2001 voor leningen 53% en 35% voor kasmiddelen bedroegen. De dekkingsgraden van de voor 2002 geprojecteerde schuld bedraagt 54% en voor 2003 47% (vergeleken met 67% voor 2001 en 57% voor 2002 aan het eind van 2000).

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 investeringen in werkmaatschappijen af te dekken door middel van leningen in dezelfde valuta behalve als lokale regelgeving of gebrek aan lokale valuta dit verhinderen. Een uitzondering kan ook worden gemaakt in het geval dat de economische waarde van de netto bezittingen de boekwaarde aanzienlijk overschrijdt. Ons belang in de Verenigde Staten is een voorbeeld waar de economische waarde van de bezittingen de boekwaarde aanzienlijk overschrijden en daarom hebben we een hogere US dollar schuld. Soms kunnen koerswijzigingen leiden tot koersverschillen in de balans als gevolg van deze uitzonderingen. In 2001 hebben wij aanzienlijke koersverschillen ervaren als gevolg van devaluaties in Brazilië (€ 439 miljoen) en Argentinië (€ 416 miljoen), tezamen met het effect van de stijgende Amerikaanse dollar op onze nettoschuldpositie in die valuta. Hetgeen hierboven is beschreven geeft het effect van koerswijzigingen op onze schulden en eigen vermogen weer maar niet de reële waarde van de bezittingen die wij in de landen hebben.

Onze richtlijnen en strategie voor het beheer van het liquiditeitsrisico worden verder uiteengezet op pagina 32.

De kredietrisico's worden geminimaliseerd 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 beleggingen 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 enkele instelling.

Als gevolg van het optieprogramma 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 de opties verstrekt werden en het vasthouden van deze aandelen tot het moment dat de opties uitgeoefend werden of afliepen. Dit jaar hebben wij tevens een contract met een bank afgesloten voor de toekomstige aankoop van Unilever aandelen. Meer details hierover worden gegeven op pagina 74. Per jaareinde waren 92% van alle openstaande personeelopties afgedekt. Op basis van Unilever's ervaring met de mate van uitoefening van opties beschouwen wij dit als volledig gedekt zijn.

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' aan het begin van dit document.

De onderstaande analyse toont de gevoeligheid van de reële waarde van de door de Groep op 31 december 2001 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 2001.

Valutarisico

De reële waarde van onze schulden, investeringen en instrumenten voor risicoafdekking die 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 koersen van vreemde valuta per 31 december 2001.

Reële waardeverandering

Gevoeligheid voor een hypothetische koersverslechtering van 10% per 31 december

	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000
--	----------------	----------------

Renterisico	243	338
Valutarisico	28	1

Nadere informatie over derivaten, valutarisico's en andere daaraan gerelateerde informatie over financiële instrumenten wordt gegeven onder 15 op pagina 73.

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 2001 openstaande termijncontracten was niet materieel.

Daarnaast kunnen onze plantages gebruikmaken van goederentermijncontracten voor daadwerkelijke levering van palmolie en thee op basis van streng gecontroleerde richtlijnen en limieten. Eind 2001 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 afschrijving wordt gegeven onder 10 op pagina 70.

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 Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2001, 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 is beschreven op de pagina's 33 en 34 alsmede de volgende:

- > Het behalen van voordelen uit recente acquisities:
In de afgelopen jaren heeft Unilever over de hele wereld een aantal bedrijven aangekocht, waaronder Bestfoods. Groei door acquisities brengt het risico met zich mee van vertragingen in het voltooiën van de integratie en het realiseren van de benodigde synergieën.
 - > Het uitvoeren van herstructureringen en reorganisaties:
Unilever heeft vergaande herstructureringen van haar activiteiten aangekondigd en heeft recent een reorganisatie ondergaan waarbij twee divisies zijn gecreëerd waarin alle activiteiten over de hele wereld zijn ondergebracht. Deze ingrijpende 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.
 - > Kostenbesparingen:
Unilever heeft een reeks programma's gericht op de reductie van productkosten en overhead. Naast de reeds eerder genoemde herstructureringen vallen hieronder ook inkoopinitiatieven voor de hele Groep en een programma om over de hele wereld shared-service centres op te zetten. Realisatie van de geplande besparingen en efficiencies is een belangrijke voorwaarde om de onderneming te doen groeien.
 - > 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 2001 in totaal € 25 500 miljoen aan leningen uitstaan. Onvoldoende kasstromen om de leningen af te lossen zouden onze kredietwaardering en het vertrouwen van beleggers kunnen ondermijnen. De markt-, interest- en valutarisico's waaraan de Groep blootgesteld is, zijn beschreven op pagina 34.
 - > Prijsfluctuaties van grondstoffen:
Unilevers grondstoffen bestrijken een breed veld van agrarische en minerale producten die onderhevig zijn aan cyclische prijsbewegingen. Er kunnen tijden zijn 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 hebben een hoog aanzien in hun regio. Unilevers producten worden in meer dan 100 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 10.
 - > Relaties met afnemers:
Verkopen aan grote afnemers zijn in sommige van onze ondernemingen van aanzienlijk belang. Het verliezen van een beperkt aantal belangrijke afnemers zou een negatief effect kunnen hebben op de activiteiten en resultaten van de Groep.
- 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.

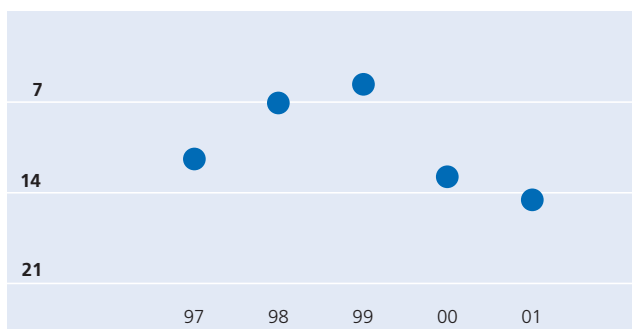
Unilever heeft zich als TSR-doel gesteld te behoren bij de top-eenderde van een referentiegroep van 21 internationale bedrijven in consumentenproducten.

Eind 2000 bekleedden we de dertiende plaats en gedurende 2001 zakten we naar de vijftiende plaats. Deze ligt buiten ons doelbereik zijnde de top-eenderde van onze referentiegroep.

Belangrijke wijzigingen

Eventuele belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen na balansdatum staan vermeld in dit Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2001. Verder zijn er geen belangrijke wijzigingen geweest sinds het jaareinde.

Unilevers relatieve positie in de referentiegroep



De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven. Unilevers positie is gebaseerd op een driejaarlijks voortschrijdend gemiddelde.

Gedurende 2001 bestond de groep van vergelijkbare bedrijven uit:

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

*Eridania wordt met ingang van 1 januari 2002 vervangen door Orkla.

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 is ontstaan, treden NV en PLC samen met hun groepsmaatschappijen zoveel mogelijk op als één onderneming. Hun raden van bestuur bestaan uit dezelfde personen, zij passen dezelfde boekhoudkundige grondslagen toe en zij zijn verbonden door een aantal overeenkomsten. Van bijzonder belang daarbij is de egalisatie-overeenkomst, die de rechten van de twee groepen aandeelhouders ten opzichte van elkaar regelt. 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 echter staan de koersen van de aandelen van NV en PLC 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 op alle terreinen samen te werken, 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 door hetzij NV, hetzij PLC gehouden. De voornaamste uitzondering zijn de maatschappijen in de VS, die in het bezit van NV en PLC samen zijn. Deze structuur is erop gericht de inkomsten die respectievelijk door de NV- en de PLC-delen van de Groep worden gegenereerd met elkaar in evenwicht te houden.

Zie pagina 104 voor een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen. Zie ook pagina 114 'Zeggenschap in Unilever'.

Juridische structuur van de Groep



Leden van de raden van bestuur

De voorzitters en alle leden van de raden van bestuur 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.

Sinds 1 januari 2001 kent Unilever twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging – met ieder een divisiedirecteur aan het hoofd. De groepsbestuursleden 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 groepsbestuursleden zie de pagina's 41 en 42.

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
- > Vaststellen van het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F
- > Vaststellen van dividenden
- > 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 beide secretarissen, die ervoor zorgen dat de raden van bestuur alle voor hun besprekingen benodigde informatie ontvangen. Informatie wordt gewoonlijk een week voor iedere vergadering verstrekt.

Leden van de raden van bestuur worden benoemd door aandeelhouders tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC en blijven in functie tot het einde van de volgende jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. Voor nadere informatie zie 'Zeggenschap in Unilever' op pagina 114. Alle leden van de raden van bestuur stellen zich jaarlijks herkiesbaar en treden uiterlijk op 62-jarige leeftijd af. Als topfunctionarissen verliezen zij hun uitvoerende verantwoordelijkheid wanneer zij geen lid van de raden van bestuur meer zijn. Andere topfunctionarissen worden op fulltime basis voor onbepaalde tijd benoemd. Geen enkel lid van de raden van bestuur of andere topfunctionaris wordt benoemd krachtens een regeling of overeenkomst met een derde.

Leden van de raden van bestuur kunnen, indien zij dit wensen, onafhankelijk professioneel advies inwinnen. Bij hun benoeming worden leden van de raden van bestuur uitvoerig ingelicht over hun verantwoordelijkheden.

Alle leden van de raden van bestuur zijn minimaal vijf jaar op fulltime basis in dienst van Unilever geweest en in de meeste gevallen gedurende het grootste deel van hun carrière. Voor nadere informatie zie pagina 41. Tussen de leden van de raden van bestuur of andere topfunctionarissen bestaan geen familiebanden.

Adviserende leden van de raden van bestuur

De adviserende leden vormen de belangrijkste externe inbreng in het bestuur van Unilever. Zij geven onder meer 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 beide vennootschappen, hoewel adviserende leden formeel geen lid van de raden van bestuur zijn. 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, alsmede hun taken en bevoegdheden, zijn 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 als hun woordvoerder benoemen.

Onze 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. Zij worden gewoonlijk voor ten hoogste drie opeenvolgende perioden benoemd en treden af op 70-jarige leeftijd.

Hun beloning 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 van de raden van bestuur als onafhankelijk van Unilever beschouwd.

Commissies van de raden van bestuur

De leden van 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 alle leden van de raad 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 het ontwikkelen van toekomstig topmanagement. Het Executive Committee komt gewoonlijk eenmaal per drie tot vier weken 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 van de raden van bestuur en komt ten minste driemaal per jaar bijeen. Zij wordt voorgezeten door Hilmar Kopper, en de andere leden zijn Oscar Fanjul, Claudio X Gonzalez en Onno Ruding. Het hoofd van Corporate Audit en onze externe accountants nemen deel aan de vergaderingen van de Commissie en kunnen rechtstreeks overleg plegen met de voorzitter van de Commissie. Deze Commissie beoordeelt het totale risicomanagement en de controlemaatregelen, bepalingen met betrekking tot financiële verslaggeving en integriteitsrichtlijnen. Het hoofd van Corporate Audit zorgt ervoor dat de Commissie de door haar benodigde informatie ontvangt.

Corporate Risk Commissie

De Corporate Risk Commissie bestaat momenteel uit de financieel directeur, de directeur Voedingsmiddelen, de directeur Huishoudelijke en 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 systeem van risicomanagement en interne controlemaatregelen te waarborgen. De Commissie rapporteert aan de raden van bestuur, het Executive Committee en, indien relevant, aan de Auditcommissie. De Commissie wordt door de controller van informatie voorzien.

Commissie Externe Betrekkingen

De Commissie Externe Betrekkingen bestaat momenteel uit vier adviserende leden van de raden van bestuur en vergadert meestal viermaal per jaar. De voorzitter is Lady Chalker en de andere leden zijn Lord Brittan, Senator George Mitchell en Charles R Shoemate. De Commissie adviseert over voor de onderneming belangrijke externe aangelegenheden – 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 van de raden van bestuur 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, Wim Dik, Niall FitzGerald en Lord Simon of Highbury. Deze Commissie beveelt kandidaten aan voor de functies van lid van de raden van bestuur, adviserend lid van de raden van bestuur en lid van het Executive Committee. De Commissie ontvangt informatie van de beide secretarissen van Unilever.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat momenteel uit vier adviserende leden van de raden van bestuur en komt ten minste tweemaal per jaar bijeen. De voorzitter is Frits Fentener van Vlissingen en de andere leden zijn Bertrand Collomb, Wim Dik en Lord Simon of Highbury. 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 lid van de raden van bestuur. De Commissie ontvangt informatie van het hoofd van de afdeling Privé-Administratie.

Commissies voor routinezaken

Commissies worden naar behoefte ingesteld om routinezaken af te handelen. Zij bestaan uit twee leden van de raden van bestuur en bepaalde topfunctionarissen. Zij 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 beide vennootschappen uit dezelfde personen bestaan. Aangezien het begrip 'non-executive director', zoals men dat kent in het Verenigd Koninkrijk, niet bestaat in het systeem van ondernemingsbestuur in Nederland, en de raad van commissarissen, zoals men die kent in Nederland, onbekend is in het Verenigd Koninkrijk, is het niet mogelijk commissarissen of non-executive directors te benoemen die in beide raden van bestuur zitting zouden kunnen nemen. Echter, een sterk element van onafhankelijkheid wordt sinds lange tijd gevormd door Unilevers adviserende leden van de raden van bestuur die vele van de taken van de commissarissen en non-executive directors verrichten. De Auditcommissie, de Commissie Externe Betrekkingen en de Remuneratiecommissie bestaan geheel uit adviserende leden van de raden van bestuur en de meerderheid van de Benoemingscommissie wordt eveneens gevormd door

adviserende leden van de raden van bestuur. Zie voor details de pagina's 41 en 42.

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 die waar de raad van bestuur van mening is dat verzoeken tot agendering van een onderwerp op de vergadering van aandeelhouders door een substantieel deel van de aandeelhouders moeten worden gedragen. Daarom accepteert de raad van bestuur alleen verzoeken van een aandeelhouder of groep van aandeelhouders die ten minste 1% stemrecht verbonden aan het geplaatste kapitaal van NV vertegenwoordigen. Verzoeken dienen uiterlijk 60 dagen voor de vergadering te worden ingediend.

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

Zoals reeds is 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 van de raden van bestuur vele van de taken vervullen van commissarissen of non-executive directors, hoewel zij formeel geen lid zijn van de raden van bestuur. In afwijking van de 'Code' hebben de raden van bestuur, om redenen als hiervoor aangegeven, geen onafhankelijk bestuurslid benoemd, aangezien kwesties 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 44 tot en met 52. Dit verslag vermeldt ook waar, met betrekking tot dit onderwerp, niet voldaan wordt aan de 'Code'. Leden van de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Benoemingscommissie zullen beschikbaar zijn voor het beantwoorden van vragen tijdens de aandeelhoudersvergadering van zowel NV als PLC. De aanwezige commissieleden zijn niet noodzakelijkerwijs de commissievoorzitters, omdat beide aandeelhoudersvergaderingen op ongeveer hetzelfde tijdstip in Rotterdam respectievelijk Londen plaatsvinden.

Op pagina 53 wordt beschreven in hoeverre Unilever de 'Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code' naleeft.

Unilever heeft, sinds de oprichting, het principe gehanteerd dat het een goed gebruik is dat de hoogste functies in NV

en PLC gedeeld worden en niet geconcentreerd zijn in één persoon. Dit is een grondbeginsel van Unilevers filosofie ten aanzien van governance, hetgeen 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 goed gediend gedurende vele jaren en de raden van bestuur zijn van mening dat het scheiden van deze functies enkel tot ongewenste en onnodige complexiteit zou leiden. Aangezien de adviserende leden van de raden van bestuur 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 2001 voldaan aan de '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. Momenteel vindt een dergelijk onderzoek plaats. Als onderdeel hiervan hebben we besloten een aantal accountants te vragen offerte uit te brengen voor de accountantscontrole. De aanbeveling van de leden van de raden van bestuur voortvloeiende uit dit onderzoek zal in de jaarlijkse vergaderingen van aandeelhouders van 2003 ter goedkeuring worden voorgelegd.

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 met betrekking tot het verlenen van andere diensten door PricewaterhouseCoopers bestaan met name uit:

- > Aan controle gerelateerde diensten – Dit zijn werkzaamheden die zij, als accountants, moeten uitvoeren of het beste kunnen uitvoeren. Het omvat formaliteiten met betrekking tot leningen, berichten aan aandeelhouders en overige publicaties, diverse andere door regelgevende autoriteiten vereiste rapporten, alsmede 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 – Voor alle belangrijke adviesopdrachten worden offertes aangevraagd. Tot 2002 kon PricewaterhouseCoopers uitsluitend offertes indienen als wij, en zijzelf, ervan overtuigd waren dat de aard van de werkzaamheden geen mogelijke bedreiging inhield voor de onafhankelijkheid van het controleteam. Daarnaast werden dergelijke opdrachten niet verstrekt aan PricewaterhouseCoopers zonder dat voorafgaande goedkeuring van het Executive Committee. Gezien de toenemende publieke ongerustheid over het effect van advieswerkzaamheden door accountants op hun onafhankelijkheid, is het met ingang van begin 2002 ons beleid de externe accountants niet meer voor algemene

adviesopdrachten in te schakelen.

Deze voorzorgsmaatregelen zijn door onze Auditcommissie goedgekeurd en zullen regelmatig beoordeeld en aangepast worden in het licht van interne ontwikkelingen, waaronder de recent toegenomen vraag naar adviezen als gevolg van de integratie van Bestfoods, de invoering van de divisiestructuur, alsmede externe eisen en 'best practice'.

De accountants brengen verslag uit aan de leden van de raden van bestuur en aan de Auditcommissie over de maatregelen die zij hebben genomen om te voldoen aan professionele en wettelijke eisen, alsmede aan 'best practice' inzake het waarborgen van hun onafhankelijkheid van Unilever. Hieronder valt onder meer de periodieke wisseling van belangrijke teamleden.

Zie onder 2 op pagina 67 voor betalingen aan PricewaterhouseCoopers.

Betrekkingen met aandeelhouders

Unilever vindt het belangrijk enerzijds de ontwikkelingen in de onderneming en haar financiële resultaten toe te lichten en anderzijds inzicht te hebben in de doelstellingen van investeerders. Binnen het Executive Committee ligt de verantwoordelijkheid voor betrekkingen met investeerders primair bij de financieel directeur, maar ook de voorzitters zijn hierbij actief betrokken. Zij worden ondersteund door een afdeling Investor Relations die presentaties voor analisten en institutionele beleggers organiseert. Deze presentaties zijn doorgaans beschikbaar op onze website. De teleconferenties waarin de kwartaalcijfers worden besproken, zijn via inbellen of via onze website toegankelijk. 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 van de gang van zaken in het afgelopen jaar geven 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 betreffende 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 en houders van ADR's in de Verenigde Staten kunnen nu elektronisch geïnformeerd

worden over publicatie op onze website van het Jaaroverzicht, het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F en de aankondiging voor de algemene vergadering van aandeelhouders. Zij kunnen tevens elektronisch een gevolmachtigde benoemen om in hun naam op de algemene vergadering van aandeelhouders te stemmen. We streven ernaar het gebruik van elektronische communicatie naar andere aandeelhouders uit te breiden zodra dit mogelijk wordt.

Verslag aan aandeelhouders

Verklaringen betreffende de verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur staan op pagina 53. Het 'Remuneratieverslag' is opgenomen op de pagina's 44 tot en met 52.

De verantwoordelijkheid van de accountants met betrekking tot deze zaken is opgenomen op pagina 54.

Leden van de raden van bestuur

Antony Burgmans*¹

Voorzitter Unilever N.V.

Leeftijd 55. 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. Lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V. en lid van de Internationale Adviesraad van Allianz AG.

Niall FitzGerald KBE*¹

Voorzitter Unilever PLC

Leeftijd 56. 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. Non-executive director Merck & Co Inc. en Telefonatiebolaget LM Ericsson.

Clive Butler*

Directeur concernontwikkeling

Leeftijd 55. Directeur concernontwikkeling sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1992. Eerdere functies o.a.: categoriedirecteur Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging 1996; directeur personeel 93/96; directeur concernontwikkeling 1992. Non-executive director Lloyds TSB Group plc.

Patrick Cescau*⁹

Directeur Voedingsmiddelen

Leeftijd 53. 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.

Keki Dadiseth*⁹

Directeur Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

Leeftijd 56. Directeur Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: voorzitter Hindustan Lever 1996, vice-voorzitter en directeur 1995. Non-executive director The Indian Hotels Company.

André baron van Heemstra*⁹

Directeur personeel

Leeftijd 56. Directeur personeel sinds 3 mei 2000. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Oost-Azië en Pacific 1996; voorzitter Langnese-Iglo 1992.

Rudy Markham*⁹

Financieel directeur

Leeftijd 55. 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; groep treasurer 86/89. Non-executive director Standard Chartered PLC.

Charles Strauss

Business president Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Noord-Amerika en Luxe parfums wereldwijd. Voorzitter North America Committee

Leeftijd 59. 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. Bestuurslid Hartford Financial Services Group Inc.

* Lid Executive Committee

Adviserende leden van de raden van bestuur

The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC DL²

Leeftijd 62. Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Warburg. 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 59. Benoemd in 1998. Bestuurslid Freeplay Energy Ltd, Landell Mills Ltd, 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 59. Benoemd in 1994. Voorzitter en CEO Lafarge S.A. Bestuurslid Crédit Commercial de France, TotalFinaElf en Atco. Lid raad van commissarissen Allianz AG en lid raad van advies Banque de France.

Professor Wim Dik^{1,4}

Leeftijd 63. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Van Gansewinkel Groep en Holland Casino. Lid van de Raad van Commissarissen van ABN AMRO Bank N.V., TNT Post Groep en Tele Atlas N.V. Non-executive director Commercial General en Norwich Union en CMG 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 52. Benoemd in 1996. Ere-voorzitter Repsol - YPF S.A. Bestuurslid Marsh & McLennan Companies, The London Stock Exchange, ACERINOX S.A., Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en Técnicas Reunidas S.A. Lid van de internationale adviesraad van Marsh & McLennan en The Chubb Corporation. 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 68. 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 67. Benoemd in 1998. Voorzitter en CEO Kimberly-Clark de Mexico S.A., Bestuurslid Kellogg Company, General Electric Company (USA), Grupo Carso S.A., Grupo Industrial Alfa, Grupo Televisa, Fondo Mexico, Home Depot, America Movil en Investment Company of America. Lid Advisory Council JPMorgan Chase. Speciaal adviseur van de President van Mexico 88/94.

Hilmar Kopper⁸

Leeftijd 66. Benoemd in 1998. Voorzitter raad van commissarissen Deutsche Bank A.G. (daarvoor CEO) en DaimlerChrysler A.G. Non-executive director Xerox Corp. en lid raad van commissarissen Akzo Nobel N.V., Bayer AG en Solvay S.A.

Senator George J Mitchell²

Leeftijd 68. Benoemd in 1998. Voorzitter van het advocatenkantoor Verner, Liipfert, Bernhard, McPherson and Hand. Bestuurslid Walt Disney Company, Federal Express Corp., UNUM Insurance Corp., Xerox Corp. en Staples Inc. Lid internationale adviesraad Fuji Bank en 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.

Onno Ruding⁷

Leeftijd 62. Benoemd in 1990. Treedt af in 2002. Vice-voorzitter en bestuurslid Citibank N.A. Bestuurslid Corning Inc., Pechiney S.A. en RTL Group. Lid raad van advies Robeco Groep. Minister van Financiën in Nederland 82/89.

Charles R Shoemate²

Leeftijd 62. Benoemd in 2001. 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 62. Benoemd in 2000. Lid van de Advisory Board van LEK Consulting en de internationale adviesraad van Fortis. Non-executive director Suez Group. 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 en voorzitter 95/97.

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

Groepsbestuurders – Voedingsmiddelen**Regio's**

Manfred Stach, Europa, Voorzitter Europe Committee. Leeftijd 59. Indienstreding 1970. Business president sinds 1998. Eerdere functie: Business Group President Afrika.

Kees van der Graaf, IJs en diepvriesproducten Europa. Leeftijd 51. Indienstreding 1976. Groepsbestuurder sinds 2001. Eerdere functie: CEO Unilever Bestfoods Europa.

Neil Beckerman, Noord-Amerika. Leeftijd 46. Indienstreding 2000 met de acquisitie van Bestfoods door Unilever. Groepsbestuurder sinds 2001. Eerdere functies: vice-president Bestfoods en president Bestfoods Grocery.

Rachid M Rachid, Noord-Afrika, Midden-Oosten en Turkije. Leeftijd 47. Indienstreding 1987. Groepsbestuurder sinds 2001. Eerdere functie: Executive vice-president Afrika, Midden-Oosten en Turkije. Vertegenwoordigd tevens de regio Noord-Afrika, Midden-Oosten en Turkije in het HPC Executive.

Tex Gunning, Azië. Leeftijd 51. Indienstreding 1982. Groepsbestuurder sinds 2000. Eerdere functie: Business Group President Oost-Azië Pacific.

John Rice, Latijns-Amerika & Slim-Fast wereldwijd. Leeftijd 50. Indienstreding 1981. Groepsbestuurder sinds 2001. Eerdere functie: president en CEO Lipton USA.

Wereldwijd

Diego Bevilacqua, Foodservice. Leeftijd 48. Indienstreding 2000 met de overname van Bestfoods door Unilever. Groepsbestuurder sinds 2001. Eerdere functies: vice-president Bestfoods en president Bestfoods Azië.

Robert Polet, IJs en diepvriesproducten. Leeftijd 46. Indienstreding 1978. Business president sinds 1998. Eerdere functie: Business Group President IJs en diepvriesproducten Europa.

Functioneel

Jean Martin, Bestfoods integratie. Leeftijd 57. Indienstreding 1968. Business president sinds 1996. Eerdere functie: Business Group President Centraal- en Oost-Europa.

Anthony Simon, Marketing. Leeftijd 56. Indienstreding 2000 met de overname van Bestfoods door Unilever. Business president sinds 2001. Eerdere functie: vice-president Strategies and Core Businesses Bestfoods.

Groepsbestuurders – Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging**Regio's**

Ralph Kugler, Europa. Leeftijd 46. Indienstreding 1979. Groepsbestuurder sinds 1999. Eerdere functie: Business Group President Latijns-Amerika.

Charles Strauss, Noord-Amerika. Leeftijd 59. Lid raden van bestuur, zie pagina 41.

Anton Lenstra, Afrika. Leeftijd 53. Indienstreding 1989. Groepsbestuurder sinds 2000. Eerdere functie: Vice-President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Europa. Tevens regionaal vertegenwoordiger in de Foods Executive.

Jeff Fraser, Azië. Leeftijd 58. Indienstreding 1967. Groepsbestuurder sinds 1996. Eerdere functie: Business Group President Centraal-Azië en Midden-Oosten.

Harish Manwani, Latijns-Amerika. Leeftijd 48. Indienstreding 1976. Groepsbestuurder sinds 2001. Eerdere functie: senior vice-president Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging.

Wereldwijd

Çetin Yüceuluğ, DiverseyLever (tot aan de afronding van de verkoop aan Johnson Wax Professional medio 2002). Leeftijd 56. Indienstreding 1973. Groepsbestuurder sinds 1996. Eerdere functie: CEO Lever Industrial International. Treedt af in 2002.

Functioneel

Simon Clift, Marketing. Leeftijd 44. Indienstreding 1982. Groepsbestuurder sinds 2001. Eerdere functie: voorzitter Persoonlijke verzorging, Latijns-Amerika.

Corporate Officers

Jan van der Bijl, *Secretaris en hoofd fiscale zaken*. Leeftijd 52. Benoemd 1 juli 2001. Aantal jaren in dienst op 31 december 2001: 14.

Stephen Williams,⁹ *Secretaris en algemeen juridisch adviseur*. Leeftijd 54. Benoemd 1 december 1986. Aantal jaren in dienst op 31 december 2001: 15.

Jeffrey Allgrove,⁹ *Controller*. Leeftijd 49. Benoemd 4 mei 1999. Aantal jaren in dienst op 31 december 2001: 24.

Jan Haars, *Treasurer*. Leeftijd 50. Benoemd 1 augustus 1997. Aantal jaren in dienst op 31 december 2001: 4.

James Duckworth,⁹ *Hoofd interne accountantsdienst*. Leeftijd 57. Benoemd 1 maart 1999. Aantal jaren in dienst op 31 december 2001: 33.

Wijzigingen in de raden van bestuur

Tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders op 9 mei 2001 traden Roy Brown en Alexander Kemner af als leden van de raden van bestuur. Alle overige bestuursleden waren gedurende het gehele 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 8 mei 2002. Zij stellen zich allen herkiesbaar.

Details inzake de dienstverbanden van de leden van de raden van bestuur worden gegeven op pagina 46.

Adviserende leden van de raden van bestuur

Onno Ruding zal met ingang van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2002 aftreden. De leden van de raden van bestuur willen graag hun waardering uitspreken voor zijn aanzienlijke bijdrage aan de ontwikkeling van Unilever in de afgelopen twaalf jaar.

Charles R Shoemate is benoemd tot adviserend lid van de raden van bestuur met ingang van 1 februari 2001 tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2004. Professor Wim Dik is benoemd tot adviserend lid van de raden van bestuur met ingang van 9 mei 2001 tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2004.

De raden van bestuur hebben besloten Frits Fentener van Vlissingen te herbenoemen als adviserend lid van de raden van bestuur tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003, op welk moment hij zal aftreden. De raden van bestuur hebben tevens besloten Oscar Fanjul en senator Mitchell te herbenoemen als adviserende leden van de raden van bestuur, tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2005 respectievelijk 2004.

Verslag aan de aandeelhouders

Dit verslag bevat het beleid en diverse toelichtingen inzake de remuneratie van de leden van de raden van bestuur. Bij het opstellen van dit verslag hebben de raden van bestuur rekening gehouden met de aanbevelingen van de Commissie Corporate Governance in Nederland (Commissie Peters). Daarnaast hebben zij de 'Combined Code' inzake beloningsbeleid zoals toegevoegd aan de reglementen voor notering aan de London Stock Exchange in hun overwegingen meegenomen.

De Remuneratiecommissie doet aanbevelingen aan de raden van bestuur omtrent Unilevers beloningsbeleid voor leden van de raden van bestuur. De commissie bestaat uit adviserende leden van de raden van bestuur die gekozen zijn vanwege hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. Gedurende 2001 bestond de commissie uit F H Fentener van Vlissingen (voorzitter), B Collomb, Lord Simon of Highbury en, sinds mei 2001, professor W Dik. De commissie stelt specifieke beloningspakketten vast voor de leden van de raden van bestuur, inclusief pensioenrechten, bonussen en Long Term Incentives, toekenning van aandelenopties en eventuele schadevergoedingen.

Bezoldiging leden van de raden van bestuur en topfunctionarissen

De totale bezoldiging (inclusief winsten op aandelenopties) van de leden van de raden van bestuur en de topfunctionarissen (van wie de gegevens op pagina 41 tot en met 43 zijn weergegeven) bedroeg in 2001 € 25 518 358 (£ 15 872 163).

Het totale bedrag dat in 2001 door Unilever is gereserveerd voor pensioenregelingen, vervroegde uittredingsregelingen en soortgelijke regelingen voor leden van de raden van bestuur en topfunctionarissen bedroeg € 3 123 084 (£ 1 942 216).

Beleid: bezoldiging leden van de raden van bestuur

Ons beloningsbeleid voor leden van de raden van bestuur is erop gericht topmanagers die leiding kunnen geven aan een grote internationale onderneming te motiveren en te behouden en hen te belonen op basis van prestatie.

De Remuneratiecommissie is van mening dat het beloningsniveau van Nederlandse of Britse leden van de raden van bestuur in overeenstemming dient te zijn met het beloningsniveau van leden van de raad van bestuur van grote internationale industriële ondernemingen in respectievelijk continentaal Europa en het Verenigd Koninkrijk met soortgelijke verantwoordelijkheden als die van leden van de raden van bestuur van Unilever. Hierbij wordt ook rekening gehouden met de grootte en de speciale kenmerken van Unilever. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de voorzitters en de overige leden van de raden van bestuur worden hun speciale verantwoordelijkheden in aanmerking genomen en de verschillen in beloning tussen hen zijn vergelijkbaar met die in andere grote internationale industriële ondernemingen. Leden van de raden van bestuur die niet in hun eigen land wonen, zijn in principe niet slechter af dan wanneer zij in eigen land een functie van vergelijkbaar gewicht zouden

bekleden. Zij worden betaald op het niveau dat passend is voor hun woonplaats indien dit hoger ligt dan dat in hun eigen land.

De Remuneratiecommissie kijkt jaarlijks de beloningsniveaus aan de hand van extern deskundig advies ten aanzien van beloningen bij relevante vergelijkbare ondernemingen. Ook wordt een vergelijking gemaakt met de beloning van andere functionarissen binnen Unilever.

Het beleid van de Remuneratiecommissie is het creëren van een nauw verband tussen beloning en resultaten door het toekennen van salarisverhogingen en bonussen die gebaseerd zijn op het bereiken van zowel ondernemings- als individuele doelstellingen.

NV en PLC en hun groepsmaatschappijen vormen 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 bezoldiging wordt vermeld, betreft dit betalingen door zowel NV als PLC. De uitzondering hierop is de beloning van het lid van de raden van bestuur die in de Verenigde Staten, waar hij woonachtig is, wordt betaald. Alle beloningen en vergoedingen die leden van de raden van bestuur ontvangen uit hoofde van bestuurs- en soortgelijke functies die zij vervullen buiten Unilever dienen te worden afgedragen aan Unilever.

De bezoldiging van alle leden van de raden van bestuur en andere topfunctionarissen bestaat uit de volgende elementen:

(i) Salaris:

De salarissen worden bepaald door de Remuneratiecommissie. Zij worden gewoonlijk vastgesteld in de valuta die hoort bij de locatie, Nederland, het Verenigd Koninkrijk of de Verenigde Staten, waar het desbetreffende lid van de raden van bestuur werkzaam is.

(ii) Vergoedingen en emolumenten in natura:

Wanneer dit van toepassing is, ontvangen leden van de raden van bestuur vergoedingen voor kosten die zij uit hoofde van hun functie moeten maken, bijvoorbeeld door verandering van woonomgeving en onderwijs voor hun kinderen wegens overplaatsing. Hierop zijn gewoonlijk de regels van toepassing die gelden voor alle medewerkers die hiervoor in aanmerking komen. Bepaalde leden van de raden van bestuur die in Londen werkzaam zijn, ontvangen een vergoeding ter compensatie van het feit dat een deel van hun bezoldiging in Nederland wordt betaald. Emolumenten in natura zijn bijvoorbeeld een door het bedrijf beschikbaar gestelde auto en een ziektekostenregeling.

(iii) Jaarlijkse prestatie-gerelateerde beloningen:

De jaarlijkse bonussen worden vastgesteld door de Remuneratiecommissie en kunnen variëren tussen 0% en 100% van het salaris. Het toekennen van de bonussen is gebaseerd op het bereiken van een of meer doelstellingen welke aan het begin van het jaar worden vastgesteld en die

bestaan uit:

- (a) een ondernemingsdoelstelling; en
- (b) individuele doelstellingen.

De ondernemingsdoelstellingen zijn gebaseerd op een combinatie van de toename van de winst per aandeel en van de omzet. De individuele doelstellingen zijn gebaseerd op aan het begin van het jaar vastgestelde aandachtspunten.

In 2001 kwam de winst per aandeel in de bovenste regionen van de doelstelling uit terwijl de omzetdoelstelling was overschreden.

Een kwart van de jaarlijkse bonussen voor leden van de raden van bestuur wordt uitbetaald in aandelen NV en PLC. Daarna wordt een equivalent aantal aandelen ('matching shares') toegekend, zie hieronder.

(iv) Langetermijn beloningsregelingen:

Deze vallen uiteen in drie onderdelen:

(a) Equivalente aandelen:

Zoals hierboven omschreven, wordt een kwart van de jaarlijkse bonus uitbetaald in aandelen NV en PLC. De onderneming kent vervolgens een equivalent aantal aandelen toe. Deze aandelen worden pas na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom nadat aan een aantal vereisten is voldaan, waaronder de voorwaarde dat de oorspronkelijke 'bonus'-aandelen ten minste gedurende deze drie jaar zijn gehouden.

(b) Aandelenopties:

De leden van de raden van bestuur zijn in het algemeen op dezelfde basis als andere medewerkers gerechtigd tot opties op aandelen. Zij nemen deel aan het Nederlandse Aandelenoptieplan en het UK Employee Sharesave Plan, optieplannen voor alle medewerkers. Daarnaast nemen zij deel in de Executive Option Plans, zoals beschreven onder 28 op de pagina's 86 tot en met 94.

Ter ondersteuning van het proces van de jaarlijkse toekenning van het feitelijke aantal opties onder de Executive Option Plans heeft de Remuneratiecommissie maatstaven vastgesteld (de 'gebruikelijke toekenning'). De commissie heeft deze gebruikelijke toekenningen vastgesteld consistent met de toekenningen bij met Unilever vergelijkbare bedrijven. De criteria voor individuele en groepsprestaties worden jaarlijks vastgesteld door de Remuneratiecommissie. Aan deze criteria moet worden voldaan voordat aan een persoon opties kunnen worden toegekend. De hoogte van de toekenningen moet door de Remuneratiecommissie worden goedgekeurd.

Het prestatie-criterium voor 2001 was dat de winst per aandeel, vóór bepaalde bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa, over de drie jaren voorafgaand aan de datum van toekenning cumulatief met ten minste 6% meer dan het inflatiepercentage zou moeten zijn gestegen. Indien dit niet het geval was, zouden geen opties zijn toegekend.

Nadat aan het criterium van de Groep was voldaan, is de toekenning per lid van de raden van bestuur afhankelijk van de procentuele toename van de voor inflatie gecorrigeerde winst per aandeel (BEIA) van de Groep, over het boekjaar voorafgaand aan de datum van toekenning. De Remuneratiecommissie heeft voor 2001 de volgende doelstellingen en optiehoeveelheden vastgesteld:

Winst per aandeel BEIA gerealiseerd in 2000	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 2000 inflatie + 8%, waardoor de nominale toekenning in 2001 op 150% uitkomt.

De gebruikelijke toekenningen, waarop de bovenstaande percentages van toepassing zijn, waren in 2001:

	Aandelen NV	Aandelen PLC
Voorzitters	12 000	80 000
In Europa gevestigde leden van de raden van bestuur	7 500	50 000
In Noord-Amerika gevestigd lid van de raden van bestuur	12 000	80 000

Een verdere resultaatgerelateerde beloning voor deelnemers is de mogelijke toekenning van premieopties. Dit zijn opties die worden toegekend om inzet en goede resultaten over een periode van vijf jaar te belonen. De eerste premieopties kunnen in 2002 worden verstrekt op basis van toekenningen in 1997. Voorwaarden voor de toekenning van premieopties zijn:

- > Unilever moet goed hebben gepresteerd in de voorafgaande vijf jaar;
- > elke persoon die hiervoor in aanmerking komt, mag geen vrije kasmiddelen ter beschikking hebben gekregen door het uitoefenen van opties die in de afgelopen vijf jaar zijn toegekend; en
- > elke persoon moet gemiddeld over de voorafgaande vijf jaar ten minste 100% van de nominale toekenning hebben gekregen.

Premieopties zullen worden toegekend over het equivalent van 20% van het oorspronkelijk aan iemand toegekende aantal opties. Een van de voorgestelde wijzigingen voor 2001 hield in dat er verder geen premieopties meer zouden worden toegekend. Daarom is deze beloningsvorm afgeschaft.

In het kader van de Executive Option Plans heeft Unilever het recht aan iedere werknemer die zijn opties uitoefent de equivalente waarde in contanten uit te betalen. Wij hebben niet het voornemen om dit recht uit te oefenen, behalve in omstandigheden waarin het voor een werknemer onvoordelig zou zijn om dat niet te doen.

(c) TSR-Long Term Incentive Plan:

De TSR-Long Term Incentive Plan (LTIP) is in 2001 geïntroduceerd. Volgens deze regeling worden aan leden van de raden van bestuur en bepaalde topfunctionarissen aanvullende rechten op aandelen in NV en PLC toegekend. Het niveau van de jaarlijkse toekenningen wordt bepaald op basis van het advies van de Remuneratiecommissie. In 2001 zijn de volgende voorwaardelijke toekenningen gedaan aan de verschillende leden van de raden van bestuur:

- > Voorzitters: aandelen in NV en PLC voor een totale waarde van € 800 000.
- > Leden van de raden van bestuur woonachtig in Europa: aandelen in NV en PLC voor een totale waarde van € 500 000.
- > Lid van de raden van bestuur woonachtig in Noord-Amerika: aandelen in NV en PLC voor een totale waarde van € 400 000.

Afhankelijk van de ontwikkeling van Unilevers TSR in vergelijking met die van een gedefinieerde groep van vergelijkbare ondernemingen (zoals beschreven op pagina 36) over een periode van drie jaar, zal een percentage van de oorspronkelijke voorwaardelijke toekenningen onvoorwaardelijk worden volgens de onderstaande tabel:

Positie binnen de TSR groep	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 eerste voorwaardelijke toekenningen hebben in mei 2001 plaatsgevonden en zullen, afhankelijk van de prestatiepeiling over de driejaars cyclus van 2001, 2002 en 2003, onvoorwaardelijk worden in mei 2004.

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

In het kader van de langetermijn beloningsregelingen zijn alle leden van de raden van bestuur verplicht om over een periode van vijf jaar een belang in NV en PLC op te bouwen ter grootte van anderhalf maal hun jaarsalaris.

Arbeidsovereenkomsten leden raden van bestuur

De statuten van NV en PLC schrijven voor dat op iedere jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders de leden van de raden van bestuur hun functie neerleggen. De arbeidsovereenkomst van een lid van de raden van bestuur van de Unilever-groep eindigt in het algemeen niet later dan aan het einde van de maand waarin de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders worden gehouden die het dichtst bij de datum waarop het lid van de raden van bestuur de leeftijd van 62 jaar bereikt ligt.

Gedurende 2001 zijn, als gevolg van de wijzigingen in het beloningsbeleid, de arbeidsovereenkomsten van elk lid van

de raden van bestuur zodanig gewijzigd dat de werkgever nu een opzegtermijn van 12 maanden in acht moet nemen, in plaats van 24 maanden, zoals voorheen van toepassing. Geen van de leden van de raden van bestuur heeft compensatie ontvangen voor deze verkorting van de opzegtermijn.

De vergoeding verschuldigd aan een lid van de raden van bestuur bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst zal worden vastgesteld met inachtneming van de daarop van toepassing zijnde wetgeving. De leden van de raden van bestuur hebben arbeidsovereenkomsten met zowel NV als PLC. De Remuneratiecommissie streeft ernaar gevallen van voortijdige beëindiging van een arbeidsovereenkomst altijd correct te behandelen, onder hantering van een strakke richtlijn om elke vergoeding tot een minimum te beperken. De Remuneratiecommissie heeft kennis genomen van de aanbevelingen in de Combined Code met betrekking tot het expliciet in de arbeidsovereenkomsten van de leden van de raden van bestuur opnemen van vergoedingsregelingen bij voortijdige beëindiging van een arbeidsovereenkomst. De Commissie zal haar huidige werkwijze, waarbij dergelijke bepalingen niet worden opgenomen, blijven evalueren.

In 2001 waren twee leden van de raden van bestuur slechts een deel van het jaar in functie. In 2000 waren vijf leden van de raden van bestuur slechts een deel van het jaar in functie.

Pensioenen leden van de raden van bestuur: beleid

De Remuneratiecommissie streeft ernaar dat pensioenen en andere verwante beloningselementen in overeenstemming zijn met hetgeen gebruikelijk is bij grote ondernemingen in continentaal Europa en het Verenigd Koninkrijk, waarbij de voorwaarden voor leden van de raden van bestuur met verschillende nationaliteiten in redelijke verhouding tot elkaar dienen te staan.

Alle leden van de raden van bestuur zijn deelnemers van de normale Unilever-pensioenregelingen. Leden van de raden van bestuur ontvangen bezoldigingen van zowel NV als PLC en zijn daarom deelnemers aan de normale pensioenregelingen van NV en PLC, met uitzondering van een lid van de raden van bestuur dat woonachtig is in de Verenigde Staten en deelneemt aan de normale Amerikaanse regelingen. De NV-regeling kent sinds 1990 een premievrijstelling. De PLC-regeling kent een premievrijstelling sinds januari 1997. De Amerikaanse regelingen, met uitzondering van de 401(k)-regeling, zijn premievrij. Alle leden van de raden van bestuur nemen eveneens deel aan de voor hen geldende regeling voor vervroegde uittreding, die voorziet in een totaalpensioen dat tevens de rechten omvat zoals verkregen onder andere Unilever-regelingen. Volgens de huidige regeling vallen leden van de raden van bestuur hetzij onder de NV-regeling, hetzij onder de PLC-regeling, afhankelijk van hetgeen in dat opzicht contractueel is bepaald. NV draagt de kosten van de NV-regeling en PLC die van de PLC-regeling. Om de pensioenen krachtens de huidige regelingen met elkaar in evenwicht te brengen, ontvangen de leden van de raden van bestuur die vóór 31 december 1998 benoemd zijn en die deelnemen aan de NV-regeling en uittreden op of na het normale moment van uittreding, een aanvullend bedrag dat gelijk is aan het pensioengerechtigd salaris in hun laatste dienstjaar.

Voor leden van de raden van bestuur die deelnemen aan de NV-regeling en die na 1 januari 1999 benoemd zijn, is het aanvullende bedrag niet meer van toepassing. De pensioenen die leden van de raden van bestuur krachtens deze vervroegde uittredingsregelingen ontvangen, worden in vrijwel alle andere opzichten in het algemeen op dezelfde wijze bepaald als die voor hoger management.

Volgens de regelingen voor gewone alsmede vervroegde uittreding wordt bij beëindiging van het dienstverband bij de bepaling van de pensioengrondslag rekening gehouden met de bonussen die de laatste drie jaar betaald werden, met een maximum van 20% van het basissalaris. De Remuneratiecommissie is van mening dat ons beleid om een aanzienlijk deel van de bezoldiging van de leden van de raden van bestuur te relateren aan prestatie geen gevolgen mag hebben voor het pensioen dat een lid van de raden van bestuur redelijkerwijs mag verwachten op grond van het niveau dat gebruikelijk is bij grote ondernemingen in continentaal Europa en het Verenigd Koninkrijk. De Remuneratiecommissie heeft in het kader van de aanbevelingen van de 'Combined Code' dit onderwerp in 2001 heroverwogen en heeft besloten dat de huidige regelingen in stand moeten blijven. De Commissie zal echter de ontwikkeling van 'best practice' bij andere belangrijke wereldwijde ondernemingen met betrekking tot het opnemen van bonussen in de pensioengrondslag blijven volgen.

Pensioenen van de leden van de raden van bestuur: aanvullende informatie

Deze informatie dient als aanvulling op de tabel op pagina 48.

De verwachting is dat de pensioenen van de leden van de raden van bestuur regelmatig zullen worden verhoogd in lijn met de stijging van de consumentenprijsindex van het land met de valuta waarin de pensioenrechten zijn uitgedrukt. De beslissing deze pensioenverhoging toe te kennen, ligt bij NV of PLC, hoewel de regelingen in het Verenigd Koninkrijk verhogingen garanderen die in lijn zijn met de Retail Price Inflation, tot een maximum van 5% per jaar.

Voor leden van de raden van bestuur die 55 jaar of ouder zijn en die deelnemen aan de NV-regeling voor vervroegde uittreding is in de bijgaande tabel het direct ingaande pensioen bij vervroegde uittreding getoond.

Leden van de raden van bestuur die deelnemen aan de PLC-regeling voor vervroegde uittreding kunnen vanaf 50-jarige leeftijd uittreden (of 55-jarige leeftijd voor leden benoemd na 1 januari 1999), in welk geval het totaal opgebouwde pensioen wordt verlaagd met 5% per jaar voor elk jaar dat eerder wordt uitgetreden dan bij het bereiken van de 60-jarige leeftijd.

Pensioenen voor nabestaanden zijn betaalbaar volgens de normale regelingen en die voor vervroegde uittreding in elk land.

Wijzigingen in de bepalingen van de gewone NV-regeling met ingang van 31 december 2001 stellen deelnemers in staat zelf het niveau van het partnerpensioen te bepalen, waarbij hun eigen pensioen evenredig wordt aangepast. Voor dit overzicht is ervan uitgegaan dat alle leden van de raden van bestuur zullen kiezen voor een partnerpensioen van 70%. Onder de gewone PLC-regeling bedraagt het partnerpensioen 50% van het pensioen van de deelnemer.

Onder de NV-regeling voor vervroegde uittreding is het partnerpensioen 70% van het pensioen van de leden van de raden van bestuur benoemd vóór 31 december 1998 en 66,7% voor leden van de raden van bestuur benoemd na 1 januari 1999. Onder de PLC-regeling voor vervroegde uittreding is het partnerpensioen 66,7% van dat van de deelnemer.

Voor leden van de raden van bestuur die ouder zijn dan 55, die vallen onder het Nederlandse stelsel van sociale zekerheid en die deelnemen in de NV-regeling, wordt het getoonde pensioen bij vervroegde uittreding bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd verlaagd met een bedrag gelijk aan de AOW-uitkering. Het pensioen kan ook kleine aanpassingen ondergaan om diverse staatspensioenen met elkaar in evenwicht te brengen.

Deelnemers kunnen vrijwillig aanvullende bijdragen storten. Deze bijdragen (inclusief deelnemersbijdragen aan een Amerikaanse 401(k)-regeling indien van toepassing) noch de daaruit voortvloeiende pensioenen zijn opgenomen in het overzicht van de pensioenrechten.

Pensioenen leden van de raden van bestuur

De pensioenrechten van de leden van de raden van bestuur worden afzonderlijk weergegeven voor deelnemers aan de NV- en PLC-regeling voor vervroegde uittreding.

	Leeftijd op 31 december 2001 jaren maanden		Normale pensioenleeftijd ⁽²⁾ jaren maanden		Bijdragen betaald door de leden van de raden van bestuur gedurende 2001 €	Toename in opgebouwd pensioen gedurende 2001 ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾ €	Totaal opgebouwd pensioen per 31 december 2001 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ €
	NV-regeling⁽¹⁾						
A Burgmans ⁽⁶⁾	54	11	60	0	0	83 495	519 161
A Kemner ⁽⁷⁾	62	3	60	0	0	19 950	531 422
A R van Heemstra ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	55	11	60	0	0	149 497	338 714
					\$	\$	\$
C B Strauss ⁽⁸⁾⁽¹⁰⁾	58	11	60	0	0	129 922	730 149
					£	£	£
PLC-regeling							
N W A FitzGerald	56	4	60	9	0	36 209	607 099
R D Brown ⁽¹¹⁾	55	1	60	0	0	144 840	320 120
A C Butler	55	6	60	0	0	25 621	330 137
P J Cescau ⁽⁸⁾⁽¹²⁾⁽¹³⁾	53	3	60	0	0	85 983	340 751
K B Dadiseth ⁽⁸⁾	56	0	60	0	0	160 469	352 125
R H P Markham	55	10	60	0	0	43 384	338 919

- (1) De NV-regeling voor vervroegde uittreding kent geen vaste aanspraken op pensioen, maar slechts een redelijke verwachting daarop. Leden van de raden van bestuur die vóór het bereiken van de 55-jarige leeftijd uit dienst zijn getreden, kunnen hierop geen aanspraak maken, terwijl zij die vanaf het bereiken van de 55-jarige leeftijd uit dienst treden, een onmiddellijk ingaand pensioen mogen verwachten in lijn met de regeling. Alle leden van de raden van bestuur die deelnemen aan de NV-regeling vallen onder het Nederlandse stelsel van sociale zekerheid, met uitzondering van de heer C B Strauss.
- (2) De normale pensioenleeftijd is die welke als zodanig gedefinieerd is in de respectieve regeling voor vervroegde uittreding van het betreffende lid van de raden van bestuur. Deze komt in het algemeen niet overeen met de datum van beëindiging van het dienstverband zoals opgenomen in de arbeidsovereenkomst (zie 'Arbeidsovereenkomsten leden van de raden van bestuur' op pagina 46). De methode om deze leeftijd te bepalen is na de benoeming van N W A FitzGerald tot lid van de raden van bestuur gewijzigd.
- (3) In de toename van het opgebouwde pensioen gedurende het jaar is geen verhoging wegens inflatie begrepen. De basis waarop deze toename is weergegeven, is vergelijkbaar met die van het opgebouwde pensioen aan het eind van het jaar. Voor leden van de raden van bestuur die tijdens het jaar met pensioen gaan, is het opgebouwde pensioen en de toename daarvan gebaseerd op de positie op de ingangsdatum van het pensioen. De toename voor leden van de raden van bestuur die gedurende het jaar zijn benoemd, is gebaseerd op het verschil tussen het opgebouwde pensioen aan het einde van het jaar en het opgebouwde pensioen vlak voor de benoeming.
- (4) Voor leden van de raden van bestuur die deelnemen aan de NV-regeling voor vervroegde uittreding en die 55 jaar of ouder zijn, bestaat het opgebouwde pensioen uit het direct ingaande jaarlijkse pensioen krachtens alle Unilever-regelingen. Voor leden van de raad van bestuur van NV die jonger dan 55 jaar zijn, is geen pensioen opgenomen onder de NV-regeling voor vervroegde uittreding. Het opgebouwde pensioen wordt gevormd door de bedragen die in totaal betaalbaar zijn krachtens de normale Unilever-regelingen zonder rekening te houden met toekomstige inflatiecorrectie. Het opgebouwde pensioen volgens de normale PLC-regeling is betaalbaar vanaf 65-jarige leeftijd, terwijl het opgebouwde pensioen onder de normale NV-regeling is opgenomen als zijnde betaalbaar vanaf 62-jarige leeftijd, de leeftijd waarop de pensioenregeling het meest gunstig is, en tijdelijke pensioenen bevat die zijn omgezet naar met levenslange uitkeringen vergelijkbare pensioenen. Voor leden van de raad van bestuur van NV benoemd vóór 31 december 1998 geldt dat het aanvullende eenmalige bedrag, dat gelijk is aan het pensioengerechtigde salaris van het laatste jaar en dat betaalbaar is op het moment van normale pensionering, niet is begrepen in deze pensioengerechtigde bedragen. Betaalde bedragen worden afzonderlijk getoond in het jaar van pensionering.
- (5) Voor de PLC-regeling is het getoonde opgebouwde pensioen datgene wat jaarlijks betaald zou worden vanaf de normale pensioenleeftijd, gebaseerd op een dienstverband tot 31 december 2001 en wat alle regelingen van Unilever omvat. Er is geen rekening gehouden met mogelijke toekomstige indexerings.
- (6) 89% van het totale opgebouwde pensioen op 31 december 2001 en 92% van de stijging in het opgebouwde pensioen hebben betrekking op de normale NV-regeling.
- (7) Gepensioneerd gedurende het jaar. In aanvulling op de getoonde pensioenrechten is een eenmalig bedrag van € 864 000 uitgekeerd bij pensionering.
- (8) Benoemd na 1 januari 1999. Het opgebouwde pensioen bevat rechten (actuarieel omgerekend voor consistentie) uit hoofde van alle Unilever-regelingen alsmede rechten vóór benoeming, verkregen uit sociale zekerheidsregelingen.
- (9) Daar de heer A R van Heemstra gedurende het jaar de leeftijd van 55 heeft bereikt, is de toename van het opgebouwde pensioen in 2001 berekend uitgaande van het tot eind 2000 opgebouwde pensioen, actuarieel omgerekend met het oog op consistentie met het eind tot 2001 opgebouwde pensioen.
- (10) Rechten gebaseerd op een salaris uitgedrukt in US dollars. De rechten zullen worden verhoogd op hetzelfde moment als de pensioenen krachtens de normale NV-regeling. De stijging zal worden gebaseerd op een Amerikaanse index met gebruikmaking van dezelfde principes als geldend voor normale stijgingen volgens de normale NV-regeling.
- (11) Gepensioneerd gedurende het jaar. Aangezien de heer R D Brown vóór het bereiken van de 60-jarige leeftijd met pensioen is gegaan, is de toename in het opgebouwde pensioen over 2001 berekend met gebruikmaking van het eind 2000 opgebouwde pensioen alsof dit een normaal gereduceerd vroegpensioen was.
- (12) Rechten opgebouwd volgens de PLC-regeling zullen in euro's worden omgerekend tegen de koersen die golden op de dag van benoeming.
- (13) Bleef gedurende 2001, op overgangsbasis, deelnemer aan de PLC-regeling maar de overdracht van de rechten aan de NV-regeling is, als gevolg van verhuizing, in gang gezet.

Belangen leden van de raden van bestuur: aandelenkapitaal

De belangen in het aandelenkapitaal van NV, PLC en hun groepsmaatschappijen van degenen die aan het begin en aan het einde van 2001 lid waren van de raden van bestuur en die van hun gezinsleden, staan in de onderstaande tabellen 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	12 772	1 194	13 966	44 765	1 867	46 632
N W A FitzGerald	5 745	2 174	7 919	6 766	3 195	9 961
A C Butler	793	794	1 587	2 351	1 288	3 639
P J Cescau	421	421	842	942	942	1 884
K B Dadiseth	–	–	–	434	434	868
A R van Heemstra	588	588	1 176	1 000	1 000	2 000
R H P Markham	25 911	727	26 638	32 106	1 274	33 380
C B Strauss	2 302	1 069	3 371	3 859	2 245	6 104
NV (preferente aandelen van € 0,05)						
A Burgmans			7 750			7 750
PLC (gewone aandelen van 1,4p)						
N W A FitzGerald	41 411	16 754	58 165	48 965	24 191	73 156
			156 815 034 ^(a)			156 815 034 ^(a)
A Burgmans	19 744	9 177	28 921	24 643	14 076	38 719
A C Butler	28 507	6 340	34 847	32 110	9 943	42 053
P J Cescau	3 327	3 327	6 654	7 129	7 129	14 258
K B Dadiseth	–	–	–	5 360	3 172	8 532
A R van Heemstra	4 417	4 417	8 834	7 429	7 429	14 858
R H P Markham	44 326	5 810	50 136	48 319	9 803	58 122
C B Strauss	7 916	7 916	15 832 ^(b)	16 475	16 475	32 950 ^(b)
Hindustan Lever Limited (gewone aandelen)						
K B Dadiseth			107 490			107 490
Margarine Union (1930) Limited (aandelen)						
N W A FitzGerald			600 ^(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), de rest als PLC-aandelen.

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

De leden van de raden van bestuur, evenals andere werknemers van PLC en haar in het Verenigd Koninkrijk gevestigde dochtermaatschappijen, hadden op 1 januari 2001 een belang van 40 194 092 gewone PLC-aandelen en op 31 december 2001 41 531 145 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 28 op pagina 86.

De stemrechten van de leden van de raden van bestuur 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 hetgeen hierboven is vermeld, houdt geen der leden van de raden van bestuur of andere topfunctionarissen meer dan 0,01% van het aantal uitgegeven aandelen van de aangegeven soort. Met uitzondering van hetgeen hierboven is vermeld, zijn alle belangen voor eigen rekening.

De enige veranderingen in de belangen van de leden van de raden van bestuur en hun gezinsleden in gewone NV- en PLC-aandelen tussen 31 december 2001 en 28 februari 2002 waren:

- (i) Het aantal aandelen gehouden door de Unilever Employee Share Trusts is gedaald tot 41 169 095 PLC aandelen.
- (ii) De heer A R van Heemstra heeft door de uitoefening van aandelenopties 43 276 PLC-aandelen verkregen en vervolgens verkocht.
- (iii) De heer C B Strauss verkreeg 7 200 NV-aandelen door uitoefening van opties uit het NA Executive Option Plan.

Bezoldiging leden van de raden van bestuur

De totale bezoldiging van de leden van de raden van bestuur was als volgt:

	€ 2001	€ 2000	£ 2001	£ 2000
Salaris	7 856 569	7 854 620	4 886 781	4 781 108
Vergoedingen en waarde van emolumenten in natura	1 621 230	1 265 478	1 008 404	770 297
Aan resultaat gerelateerde beloningen ⁽¹⁾⁽²⁾	8 725 882	4 303 518	5 427 493	2 619 305
Totaal	18 203 681	13 423 616	11 322 678	8 170 710
Winst op uitoefening van optierechten ⁽³⁾	2 180 129	2 075 600	1 356 039	1 263 418

De bezoldiging van de individuele leden van de raden van bestuur was als volgt:

Betaald in euro's:	Salaris €	Vergoedingen en waarde van emolumenten in natura €	Aan resultaat gerelateerde beloningen ⁽⁴⁾ €	Totaal 2001 €	Totaal 2000 €	Overeenkomstige totaalbedragen ⁽⁵⁾	
						2001 £	2000 £
A Burgmans ⁽⁶⁾	1 040 000	38 633	1 183 000	2 261 633	1 300 075	1 406 736	791 356
P J Cescau ⁽¹⁾⁽⁷⁾	850 000	737 491	977 500	2 564 991	1 303 260	1 595 424	793 294
A R van Heemstra	600 000	19 595	637 500	1 257 095	653 555	781 913	397 819
A Kemner ⁽⁸⁾	300 000	6 662	327 000	633 662	1 004 150	394 138	611 226
Betaald in ponden sterling:	£	£	£	£	£	€	€
N W A FitzGerald ⁽⁹⁾	840 000	129 724	955 500	1 925 224	1 329 673	3 095 215	2 184 447
R D Brown ⁽⁸⁾	166 667	68 641	181 667	416 975	712 799	670 378	1 171 018
A C Butler	475 000	39 985	475 000	989 985	701 057	1 591 616	1 151 728
K B Dadiseth	500 000	82 543	543 750	1 126 293	551 118	1 810 760	905 402
R H P Markham	475 000	66 054	546 250	1 087 304	686 112	1 748 077	1 127 176
Betaald in US dollars:	\$	\$	\$	\$	\$		
C B Strauss ⁽²⁾	1 000 000	176 148	1 125 000	2 301 148	1 290 549	€ 2 570 254	€ 1 401 304
						£ 1 598 686	£ 852 974

- (1) Exclusief resultaatgerelateerde bedragen van € 613 656 betaald in 2001 en £ 318 439 betaald in 2000 die betrekking hebben op een functie voor benoeming tot lid van de raden van bestuur.
- (2) Exclusief een resultaatgerelateerd bedrag van \$ 1 009 000 betaald in 2001 dat betrekking heeft op een functie voor benoeming tot lid van de raden van bestuur.
- (3) Zie pagina's 51 en 52.
- (4) Inclusief de waarde van de aandelen (bonusaandelen en matching shares) die in het kader van een bonusregeling over 2001 zijn toegekend.
- (5) Gebaseerd op gemiddelde koersen gedurende het jaar van £ 1 = € 1,608, £ 1 = \$ 1,439, \$ 1 = € 1,117 (2000: £ 1 = € 1,643, £ 1 = \$ 1,513, \$ 1 = € 1,086).
- (6) Voorzitter van NV.
- (7) Vergoedingen zijn inclusief € 662 126 in verband met verhuizing.
- (8) Afgetreden op 31 mei 2001.
- (9) Voorzitter van PLC.

Tot en met 1997 leende NV het bedrag aan belasting dat onder de Nederlandse fiscale wetgeving verschuldigd was bij de toekenning van aandelenopties aan de ontvangers van de opties. Deze bedragen worden terugbetaald wanneer de opties worden uitgeoefend. Per 31 december 2001 is in totaal € 0,03 miljoen (2000: € 0,14 miljoen) geleend aan de leden van de raden van bestuur.

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

Aandelenopties

Opties, uitstaande per 31 december 2001, van leden van de raden van bestuur en personeelsleden om gewone aandelen NV of PLC te verwerven, zijn getoond onder 28 op pagina 86.

Op 28 februari 2002 hielden de leden van de raden van bestuur en senior corporate officers gezamenlijk optierechten ter verwerving van de volgende gewone aandelen:

- 4 118 683 aandelen van 1,4p
- 465 527 aandelen van € 0,51
- 574 828 aandelen van 1,4p (gehouden in de vorm van 143 707 American Depositary Receipts)
- 226 334 aandelen van € 0,51 bij de New York Registry

Optierechten ter verwerving van gewone aandelen NV van € 0,51 en optierechten ter verwerving van gewone aandelen PLC van 1,4p werden gedurende 2001 als volgt toegekend, uitgeoefend en gehouden:

Naam	1 januari		31 december		Uitstaande opties onder de marktprijs per jaareinde		Uitstaande opties boven de marktprijs per jaareinde		
	€ 0,51/1,4p	Toegekend (h)	Uitgeoefend	€ 0,51/1,4p	Aantal	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal	Gewogen gemiddelde prijs	
A Burgmans	(a)	79 296	18 000 ⁽¹⁾	31 296 ⁽⁶⁾	66 000	57 000	€ 53,65	9 000	€ 69,29
	(b)	190	50 ⁽²⁾	24 ⁽⁷⁾	216	216	€ 57,81	–	–
	(c)	320 000	120 000 ⁽³⁾	–	440 000	380 000	464p	60 000	668p
	(d)	2 904	–	–	2 904	–	–	2 904	594p
N W A FitzGerald	(a)	72 932	18 000 ⁽¹⁾	6 932 ⁽⁶⁾	84 000	66 000	€ 52,17	18 000	€ 69,29
	(b)	150	50 ⁽²⁾	–	200	200	€ 59,75	–	–
	(c)	835 392	120 000 ⁽³⁾	–	955 392	835 392	376p	120 000	668p
	(d)	3 543	–	–	3 543	2 382	425p	1 161	594p
A C Butler	(a)	42 316	11 250 ⁽¹⁾	1 064 ⁽⁶⁾	52 502	41 252	€ 52,17	11 250	€ 69,29
	(b)	100	50 ⁽²⁾	–	150	150	€ 60,45	–	–
	(c)	513 212	75 000 ⁽³⁾	–	588 212	513 212	386p	75 000	668p
	(d)	4 652	–	–	4 652	4 652	371p	–	–
P J Cescau	(a)	37 893	11 250 ⁽¹⁾	–	49 143	40 143	€ 58,14	9 000	€ 69,29
	(b)	–	50 ⁽²⁾	–	50	50	€ 64,65	–	–
	(c)	259 626	75 000 ⁽³⁾	–	334 626	274 626	491p	60 000	668p
	(e)	45 000	–	–	45 000	45 000	\$ 38,84	–	–
	(f)	100 192	–	–	100 192	100 192	\$ 6,715	–	–
K B Dadiseth	(a)	19 500	11 250 ⁽¹⁾	–	30 750	26 250	€ 52,21	4 500	€ 69,29
	(c)	149 428	75 000 ⁽³⁾	2 188 ⁽⁸⁾	222 240	192 240	431p	30 000	668p
A R van Heemstra	(a)	36 532	11 250 ⁽¹⁾	2 032 ⁽⁶⁾	45 750	36 750	€ 52,05	9 000	€ 69,29
	(b)	–	50 ⁽²⁾	–	50	50	€ 64,65	–	–
	(c)	273 276	75 000 ⁽³⁾	–	348 276	288 276	436p	60 000	668p
R H P Markham	(a)	44 648	11 250 ⁽¹⁾	5 648 ⁽⁶⁾	50 250	39 000	€ 52,71	11 250	€ 69,29
	(b)	150	50 ⁽²⁾	–	200	200	€ 59,75	–	–
	(c)	292 292	75 000 ⁽³⁾	–	367 292	292 292	446p	75 000	668p
	(d)	3 283	–	–	3 283	3 283	514p	–	–
C B Strauss	(e)	154 200	18 000 ⁽⁴⁾	–	172 200	154 200	\$ 33,87	18 000	\$ 72,94
	(f)	260 000	120 000 ⁽⁵⁾	–	380 000	260 000	\$ 6,45	120 000	\$ 10,08
	(h)	381	–	381 ⁽⁹⁾	–	–	–	–	–
R D Brown	(a)	33 636	–	636 ⁽⁶⁾	33 000 ⁽¹⁰⁾	24 000	€ 50,57	9 000	€ 69,29
	(c)	266 180	–	–	266 180 ⁽¹⁰⁾	146 180	359p	120 000	611p
	(d)	1 240	–	–	1 240 ⁽¹⁰⁾	1 240	278p	–	–
A Kemner	(a)	44 708	–	10 956 ⁽⁶⁾	33 752 ⁽¹⁰⁾	22 502	€ 53,14	11 250	€ 69,29
	(b)	190	–	–	190 ⁽¹⁰⁾	190	€ 53,44	–	–
	(c)	225 000	–	–	225 000 ⁽¹⁰⁾	75 000	407p	150 000	611p

- (a) Aantal NV-aandelenopties in het Executive Plan.
- (b) Nederlands Aandelenoptieplan.
- (c) Aantal PLC-aandelenopties in het Executive Plan.
- (d) 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) NA Employee Purchase Plan voor NV-aandelen in New York.
- (h) Toegekend, waar van toepassing, op basis van de winst per aandeel in het voorafgaande jaar.

Zie ook de toelichting op pagina 52.