

## Disclaimer

Deze pdf is een gedeelte van het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007 zoals afgegeven aan de aandeelhouders van Unilever. Het bevat niet voldoende informatie om een volledig overzicht te verkrijgen in de resultaten en de gang van zaken van Unilever N.V., Unilever PLC of de Unilever-groep. Voor meer informatie dient het volledige Jaarverslag en Jaarrekening te worden geraadpleegd.

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

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

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

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

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

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

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

## Over Unilever

### Bedrijfsomschrijving

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

### Strategie en financiële doelstellingen voor de lange termijn

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

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

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

### Belangrijke maatstaven – prestaties en portfolio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Over Unilever vervolg

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

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

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

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

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

### Belangrijke maatstaven – mensen en duurzaamheid

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

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

We streven ernaar op milieuvriendelijke en duurzame wijze in te spelen op de behoeften van klanten en consumenten, door continue verbetering van de milieuprestatiemaatstaven voor al onze activiteiten. Overal ter wereld opereren we met dezelfde zorg voor het milieu en streven we ernaar de sporen die wij met onze activiteiten en merken in het milieu achterlaten te reduceren. De milieumaatregelen die we als de meest belangrijkste beschouwen met betrekking tot onze activiteiten zijn die maatregelen die gericht zijn op het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, het water dat we verbruiken als onderdeel van onze productieprocessen en de hoeveelheid afval die we voortbrengen. We blijven onze prestaties gemeten naar deze maatstaven verbeteren en hebben over de periode 1995-2006 onze CO<sub>2</sub>-uitstoot teruggedrongen met 33,5%, ons waterverbruik met 58,6% en onze totale afvalproductie met 69,3% per ton productie. In 2007 hebben we onszelf ten doel gesteld de CO<sub>2</sub>-uitstoot met nog eens 25% te reduceren voor 2012 (met 2004 als basis), waarmee we op een totale reductie van circa 43% zouden uitkomen sinds 1995.

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

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

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

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

## Over Unilever vervolg

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

Tienjarentrends van veel van de hierboven beschreven maatstaven, evenals verschillende andere indicatoren zijn opgenomen in de 'Unilever Charts' die u vindt op onze website [www.unilever.com/ourcompany/investorcentre/annual\\_reports](http://www.unilever.com/ourcompany/investorcentre/annual_reports).

### Organisatie

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

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

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

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

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

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

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

### Bedrijfsomgeving

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

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

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

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

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

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

## Over Unilever vervolg

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

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

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

### Onze middelen

#### Onze merken

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Investeringsactiviteiten door de Groep

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

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

#### Onze werknemers

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

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

## Over Unilever vervolg

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

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

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

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

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

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

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

### Diversiteitsverklaring

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

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

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

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

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

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

### Informatietechnologie

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

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

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

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

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

## Over Unilever vervolg

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

### Intellectueel eigendom

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

### Materiële vaste activa

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

### Wet- en regelgeving

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

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

### Juridische procedures

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

### Zaken op het gebied van IJs

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

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

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

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

## Over Unilever vervolg

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

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

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

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

### Overige concurrentiekwesties

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

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

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

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

### Belastingzaken in Brazilië

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

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

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

### Preferente aandelen

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

## Over Unilever vervolg

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

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

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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