



**PROCES VERBAAL VAN DE
ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS UNILEVER N.V.,
GEHOUDEN OP 9 MEI, OM 9.30 UUR TE ROTTERDAM**

Mr R.J.C. van Helden
Mr M.R. Meijer
Mr J. Borren
Mr C. Hagendijk
notarissen

Keizersgracht 695-699
1017 DW Amsterdam
tel. 020-531 70 70
fax 020-627 53 08

Op negen mei tweeduizend twaalf, om negen uur en dertig minuten heb ik mr Rudolf—
Jan Cornelis van Helden, notaris te Amsterdam, mij – ten verzoeken van de Raad van—
Bestuur van **Unilever N.V.**, een naamloze vennootschap, met zetel te Rotterdam,——
kantoorhoudende te Weena 455, 3013 AL Rotterdam, NV-nummer 37326,——
ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken onder-
nummer 24051830 – bevonden in de Beurs - World Trade Center, Rotterdam Hal,——
Beursplein 37, te Rotterdam, ten einde te constateren hetgeen zou worden behandeld en-
besloten in de algemene vergadering van aandeelhouders van Unilever N.V., hierna ook
te noemen “**Unilever**” of “**vennootschap**”——

Overeenkomstig artikel 31.1 van de statuten van de vennootschap is de voorzitter van—
de vergadering de heer M. Treschow voorzitter van de Raad van Bestuur.——
Het navolgende is besloten en behandeld:——

"Voorzitter——

Good morning ladies and gentlemen and a very warm welcome to the Annual General—
Meeting of Unilever N.V. for 2012.——

- The formal elements of today’s proceedings are set out on the agenda on page 3 of—
my letter giving notice of the meeting.——
- In total there will be 22 agenda items that we will be dealing with.——
- As usual part of this meeting will be conducted in Dutch and part in English.——

As you can see the AGM has a different look and feel this year. This afternoon——
Unilever PLC will hold its AGM and the directors you see on the screen behind me——
attend that meeting in person. They will now attend the Unilever NV meeting via a——
satellite link. This is technology that we feel can be used further in the conduct of the——
Group’s AGMs, allowing us the possibility of holding both NV and PLC’s AGMs at——
the same time. We are therefore asking shareholders this year to approve an amendment
to our Articles of Association to allow for the possibility of Unilever PLC and Unilever-
NV holding their AGMs simultaneously by satellite link should we wish to do so in the-
future. As I have said in my letter giving notice of this meeting, Unilever operates for——
all practical purposes as a single economic entity and simultaneous AGMs would——
reflect this way of working.——

So returning to introductions, sitting on the platform with me here are six of my Board—
colleagues. Starting from my right you have Paul Polman, our Chief Executive Officer,-
Kees Storm, our Vice-Chairman and Senior Independent Director, and Louise Fresco.—
On my left you have Tonia Lovell, our Group Secretary, Ann Fudge and Charles——

Golden. On the screen behind me from left to right is Sir Malcolm Rifkind, Hixonia—
Nyasulu, Byron Grote, Jean-Marc Huët, our Chief Financial Officer and Paul Walsh.—
We have apologies today from Sunil Mittal, who unfortunately cannot be with us due to
other commitments.—

As has been our practice for many years, all our directors are offering themselves up for
re-appointment. They are all distinguished in their respective fields and further—
information on their re-appointments can be found on page 4 of the Notice of Meeting.—
We have no Directors standing for appointment for the first time this year.—
Before I hand over to Paul to give you an update on the state of the business, I would—
like to give you a few personal observations on the year just past. 2011 was another—
year of solid progress for Unilever. Once again, the Group delivered strong results, well—
ahead of its markets. Shareholders benefited with Unilever moving into the top third of—
its peer group with respect to Total Shareholder Return, or TSR, outperforming many—
of its principal competitors. This was a significant achievement against a backdrop of—
continuing economic turbulence and markets weighed down by sharp increases in—
commodity costs, which stifled growth and added significantly to the Group's cost—
pressures.—

The Compass strategy, launched in 2010, is getting sharper and is being implemented—
around the world with discipline and consistency. Brands are getting stronger,——
innovations are getting bigger and Unilever is steadily developing a best in class——
reputation for the way in which it executes its strategy in the marketplace. A clear sign—
of this is the rapid and successful extension of Unilever brands into many new markets.—
At the same time, the transformation of the company itself, under the leadership of Paul
Polman and his team, continues apace. Unilever is becoming a sharper, leaner and more
agile organisation, better able to compete in today's highly challenging marketplace.—
The Board fully supports the strategy that is being followed and welcomes the——
ambitious vision to double the size of the company while reducing its overall——
environmental impact. Underpinning this commitment is the Unilever Sustainable——
Living Plan, which – a year after it was introduced – is already setting the standard——
when it comes to sustainable growth models.—

So, the Group is – I believe – in very good shape, despite the difficult external——
environment, which we expect to continue throughout the remainder of 2012 and——
beyond. However, we will remain focussed on managing our brands for the long term,—
whilst delivering profitable volume growth ahead of our markets, steady and——
sustainable core operating margin improvement and strong cash flow.—

We of course also see corporate governance as an essential foundation for the long-term
success of the Group, and your Board firmly believes that acting with integrity and——
upholding the highest standards of corporate governance form an essential component—
of the delivery of the Group's strategy. 2011 was another busy year for the Boards, with



a number of key initiatives undertaken. One of which was to appoint an external consultancy to carry out the evaluation of the Board's activities and effectiveness in 2011. Their report was presented to the Boards in December and concluded that overall the Boards were operating effectively. The report also made a number of valuable recommendations that the Board will implement this year.

Some of you might also have seen that the subject of gender diversity at Board level is receiving considerable attention within the EU. At Unilever we have long understood the importance of diversity within our workforce because of the wide range of consumers we connect with globally. This goes right through our organisation, starting with the Boards. I am pleased that already 25% of Directors on our Boards are women, and we will continue in our aim to increase that percentage. However, Unilever feels that gender is only one part of diversity, and Unilever Directors will continue to be selected on the basis of their wide-ranging experience, backgrounds, skills, knowledge and insight. During 2011 the Directors also spent time in the business. In addition to a visit to the company's highly impressive Research and Development laboratory at Vlaardingen, we also spent time visiting operations in both Jakarta, Indonesia and Rome. As part of our visit to Indonesia, we also reviewed the Group's longer term strategy with the Unilever Executive, expressing our strong support for the direction in which Paul Polman and his team are taking the company. In Italy – as well as spending time with the local company - we also reviewed the workings of one of Unilever's global categories – Ice Cream, based in Rome. We saw first hand the strong innovation pipeline which is helping to make this one of Unilever's fastest growing categories. Despite the current contrasting fortunes of these two economies, the Board was encouraged in both Indonesia and Italy to see the high quality of the local management, the dedication of Unilever employees and the exciting and imaginative ways in which the Group's strategy and Unilever Sustainable Living Plan are being brought to life in these markets.

Like me, other Directors have also undertaken a number of individual visits to Unilever operations around the world, offering their guidance and expertise in support of the company's agenda. I am grateful to them for the time and commitment they give. I was pleased myself to represent Unilever last month at the China Development Forum in Beijing, which was attended not only by leading companies with significant investments in China, but also by senior members of the Chinese authorities. China is a vital market for Unilever, with significant growth potential, so it is important that we have a seat at the table when it comes to the important decisions about how this economy will grow and develop in the years ahead.

In conclusion, I feel the company is delivering against all our key priorities and we remain focused on serving our consumers and customers and building the long term health of our brands.

Before I hand over to Paul though, I think it fitting to acknowledge that the Board has— also been immensely impressed this year by the determination and resolve of those— Unilever employees who have found themselves caught up in geopolitical unrest or in a series of natural disasters – whether the earthquake in Japan, the floodings in Thailand— or the riots on the streets of many North African and Middle Eastern cities. As always,— they have displayed the dignity and the values that help to make Unilever such a special company: doing everything they can not only to protect Unilever’s business, but to help and support our customers, our suppliers and our consumers. They are true unsung— heroes and we should all be proud of their efforts in 2011.——— With that, ladies and gentlemen, I will hand over to Paul. After Paul has spoken there— will be a full question and answer session during which you will have the opportunity— to ask about the progress of the business. As last year Paul’s presentation will be in— English because it will be recorded for further usage across the company.———

Paul Polman:———

Goedemorgen en allereerst bedankt dat u de tijd heeft genomen om hier te zijn.——— As Michael mentioned before, 2011 was a good year for Unilever, both in terms of—— overall performance but also – more importantly – in the continuing transformation of—— the company to sustainable growth. In a difficult and competitive environment, we—— again grew ahead of our markets. Underlying Sales growth was 6.5% - that is—— Unilever’s strongest performance for many years. Our turnover now stands at €46.5—— billion, which is up about €7 billion from about three years. Growth was broad-based,— across all of our geographies and indeed also all of our categories. Emerging markets—— had an outstanding performance, with sales growth of 11.5%. This actually includes—— double-digit growth in some of our key markets: markets like China, India, South—— Africa, Turkey and Mexico. Developed markets also performed strongly. In big markets like the United States, Germany, France and the UK we grew between 1 and 4%.—— We performed well across all of our product categories, though it was a particularly—— strong performance in two categories: Personal Care and Home Care, both of which—— grew by over 8%. At the same time we continue to sharpen our portfolio, and our—— performance was strengthened in 2011 by a number of important strategic and very—— relevant acquisitions for us: Sara Lee, that you're familiar with, Alberto Culver and, last but not least, the Kalina Personal Care business in Russia. These are great businesses,— with great brands and they are already proving to be a great addition to the Unilever—— family. In fact in total they have added about 2.7% to our overall turnover of the—— company.———

Now, despite the continued sharp rise in commodity costs – which added more than—— €2.4 billion to our cost base - operating margins were broadly flat. We were able to do—— this through rigorous cost control and by offsetting input cost increases via very——



aggressive savings programmes. Why? Very simply, to ensure that consumers don't suffer in this very challenging environment.

The growing strength of our business is best reflected in our ability to again build overall market share after years of decline, despite depressed consumer demand and an increase intensification of competitive activity. We were pleased that shareholders also benefited from this improved performance. In fact last year the Unilever share price rose by 14%, making us the best performing stock on the Amsterdam Stock Exchange in a very difficult market as you well know. Our three year Total Shareholder Return was 95%, putting us well into the top one-third of our peer group.

So, 2011 was a good year, with strong results and a highly competitive environment and a very challenging economic environment.

Importantly, we have retained that momentum going into 2012. In fact our first quarter results, we just announced last month, shows overall turnover growth of 11.9% - that's an excellent performance in both absolute and relative terms, with Unilever once again outgrowing its markets. All of our Categories again delivered positive volume growth, highlighting the strength of our brands and the quality of our innovations. Emerging markets grew by an outstanding 11.9%; and despite austerity measures and subdued demand in many of the developed world, we still grew in these markets by 4.2%.

Now, we don't expect the tough economic conditions to ease anytime soon, but I believe we are well prepared, and confident that we can continue to grow while transforming Unilever into a sustainable growth business. We are now, what we believe, fit to compete. Our confidence is based on a number of factors, but there are three things in particular I would like to highlight this morning. First, we are benefiting from a much clearer and sharper strategy, captured in what we call The Compass. And Michael briefly referred to that. This not only sets out how we plan to win, but articulates more importantly a bold and ambitious vision: to double the size of the company while reducing its overall environmental impact. This is the only growth agenda that I believe consumers will accept in the future. It recognises that the interdependent challenges of food security, poverty reduction, sustainability of resources, climate change and social and economic unrest not only place a responsibility on business to act, but also provides enormous opportunities for business to grow. To grow by developing the kind of solutions that consumers are increasingly screaming out for. In fact, in a recent poll, more than 90% of those surveyed said that sustainability was a key factor in their purchasing decisions.

Now, we have put this idea at the very heart of the company with what we now call the Unilever Sustainable Living Plan. And yes, it does represent a new business model. Through an entire value chain approach, based on 60 specific, time-bound targets, we will reduce our environmental footprint while increasing our positive impact on society. Now this is a hugely energising agenda - for our people, our customers, our suppliers

and, of course, most importantly for our consumers, who are increasingly frustrated at what they see as a lack of progress by many others on these important issues I just talked about. Unfortunately, trust in governments and business alike, as we all know, is at an all time low. There is no other alternative for business but to step up. Your company is trying to give a lead, not just because it is the right thing to do, but because it is the most important and effective way to grow our business in line with the changing needs of society and the environment. It builds on the values on which this company was founded – integrity, respect, responsibility and pioneering – and it gives us a renewed sense of purpose: an inspiring and energising mission that gets us up everyday, eager to come to work to help improve the lives of our consumers and give something back to society. In fact, last month we marked the first anniversary of the launch of the Unilever Sustainable Living Plan with the publication of a detailed published progress report. In fact, copies are available for you outside. And I encourage you to pick one up.

This in fact, is a long-term programme, in this case a ten-year commitment and we know that there is much more to do, but progress in the first year, frankly, has been remarkable. People are rallying to this agenda, both inside and outside the company. In fact, to mark the first year of the plan we invited experts and others in the field to join us in a very novel 24 hour online debate, just two weeks ago. We asked them to give us their views on how we were doing and actually where we could accelerate progress. More than 2,500 people took part, giving us thousands of ideas, expressions of support and offers of partnership. When we launched the Unilever Sustainable Living Plan a year ago, many people derided it, frankly, as pie in the sky. Today it is increasingly seen as the benchmark against which others will be judged. We were recently named, for the second year in a row, ‘Top Corporate Sustainability Leader’ in the biggest poll of its kind among formers of opinion and sustainability and many experts alike. The Unilever Sustainable Living Plan is strengthening our purpose, building our reputation and growing our business. It is the key reason why an increasing pool of talented people wants to be part of this great company.

The second area I briefly want to highlight relates to brands and innovation. This is the lifeblood of any fast moving consumer goods business, as we have talked about many times. Our strategy is based on 1) making our innovations bigger and better and rolling them out faster across the world, and 2) introducing more of our brands into the new markets which we call white space. And again, we are making progress here as well. Around 30% of our turnover now comes from new product launches, which continue to get bigger and to be rolled out to more countries than ever before. For example, driven by fantastic innovations like Men+Care and the new Dove damage therapy hair care range, sales of our Dove brand topped €3 billion last year, which is our first Personal Care brand to reach this enormous milestone. And yes, it's available now in about 40



countries. And sixty years after it was first introduced, Surf our detergent brand——— celebrated its own Diamond Jubilee in 2011 by becoming Unilever's 12th billion euro——— brand, powered by – among other things - its new longer lasting fragrance range. Surf is now available in 47 countries. In tea, the new Lipton Pyramid Green teas were——— successfully introduced across 24 countries in Europe, within 12 months time, and——— now– for the 'pleasure seekers' among you - we are also enjoying a great start with——— Magnum Infinity, launched in over 20 countries with hopefully more to come soon.——— And I can confirm, the pleasure of that ice cream really does stay with you longer!——— Innovations like these apply across the whole of our portfolio. And I've just taken a——— very small sample, and as I say, we are also taking our brands into 'white spaces' – the——— new markets; these are geographies where we currently don't have a presence. Take for——— example our Clear hair care range– the fastest growing brand in our portfolio – Clear——— shampoo has been rolled out to 36 countries and is being launched, as I talk, this month——— in the United States. In Household Cleaning, Cif has been introduced in China;——— Domestos in Argentina, Pakistan and Sri Lanka, and the list goes on. In fact in total we——— have introduced an average of 100 of these new brand/country combinations over the——— last three years. These brand introductions are filling the gaps in our portfolio and——— enabling us to cover all of the different price tiers that are becoming increasingly——— relevant. And we have supported these new brands and these new brand launches with——— more support than ever, in fact €1 billion more of additional advertising and——— promotional spend over the last three years. Last year, I showed you the advertising——— used to support the entry of Magnum into the United States. Well, I'm happy to report——— that the results have been remarkable, in fact in 2011 alone we have nearly €50 million——— of incremental sales, and the brand is rapidly approaching €100 million now. One of the——— most successful brand launches in the United States in any category and we have seen——— similar results in Indonesia and now in the Philippines. When we acquired Alberto——— Culver we knew we could use our scale, reach and technology, not only to strengthen——— the brands in existing countries, but to take them to new markets as well. That is exactly——— what we have done – and with speed. In fact, TRESemmé, a wonderful hair care brands——— from the Alberto Culver family was launched in Brazil in less than six months after we——— acquired that business. Within three months it had become the number one hair care——— brand in two of the country's biggest retailers – Grupo Pao de Acucar and Wal-Mart.——— These brands have now been rolled out to other countries such as Thailand. Similarly——— with the Simple range of skin care products, strong in the UK, which we have now——— taken to the United States, again with initial and encouraging results. Let me share with——— you some of the advertising that is being used to support these launches. Have a look.——— The third area I want to highlight today relates to organisation and talent, the most——— important area. Growing in this tough economic environment requires a winning——— organisation and a winning structure and a high performing team. We evolved this———

further in 2011. We made some important changes to better leverage our scale and increase our speed and agility, while staying as close as we could to the consumers. We moved to four global mega Categories to drive insights, innovations and brand development work. And at the same time we also created eight geographic clusters, responsible for delivery in the marketplace and for ensuring we amplify our wonderful innovations I talked about to maximise its benefit with both our customers as well as our consumers. At the same time we continue to invest in building our skills and capabilities we need among our people to continue to win. Examples here are in digital-marketing, winning with key retailers and in the incredibly fast-growing area of Beauty-care. These areas are critical to the long term success of the business, so we were delighted to be named actually last year 'Digital Marketer of the Year' in 2011, as well as the Preferred Supplier by many of our key retailers.

So, ladies and gentlemen: We have the right strategy, which is delivering results. We have a new and energising business model – which we call the Unilever Sustainable Living Plan. We have wonderful brands and innovations and every year we work hard at making them bigger and stronger. And we have an increasingly agile and competitive organisational structure. But frankly all of this counts for nothing without the most important ingredient: our people.

Without talented and committed individuals we will not achieve anything, which is why we continue to invest heavily in leadership training and personal development and to make Unilever an energising and inspiring place to work, underpinned by clear values and a strong purpose, with a little bit of a bite for performance. In short, we want to make Unilever the most desired employer - anywhere. Again, we are making progress here. Unilever is now the preferred FMCG employer in no fewer than 14 countries and top three in 24, and outside of the US we are seen as a key institution for leadership development. In fact, just last week we were named one of the world's top ten companies for leadership development. Our Unilever Leadership Development Programme (ULDP) has been described as "nothing short of breath-taking" by a leading academic in the field, from Harvard Business School. And to reflect the changing centre of gravity that we are seeing in our business as well, in fact, we were proud to announce last year, the groundbreaking of the new state-of-the-art training facility in Singapore, which will act as leadership development centre for our emerging-markets business, which now already accounts for 56% of our turnover. This new site will complement our existing leadership centre that we have in London. And yes, we will go on investing in our people because they are central to our determination to move Unilever from a business that is 'fit to compete' to a business that is 'fit to win'. 2011 saw us take an important step in that direction. We take nothing for granted, but with 171,000 wonderful employees, a fantastically supportive Chairman and Board of Directors and with the continuing support of you, our shareholders, I am confident that



we can continue to go from strength to strength in 2012 and beyond. I would really like to thank you for attention and for your continued support.

Voorzitter:

We now move to the formal part of the agenda. This meeting has been properly convened. The notice of meeting has been published on 28 March 2012 in two national news papers and on our website. The meeting is attended by representatives of our auditors, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., and lead-partner Mr Robert Swaak is available to answer questions in relation to the unqualified audit report that PwC have issued. Questions concerning the content of the Accounts will be addressed by one of the Directors.

We are now starting with agenda item 1, which is Consideration of the Annual Report for the 2011 financial year. And now, ladies and gentlemen, we will now move to your questions. As Chairman of the meeting I have to ensure a good order of the meeting and to keep a rein on speaking time where necessary to allow all of you the opportunity to ask any questions or raise issues you may have. I would like to remind you that you can ask questions about any item on the agenda because we would like to answer all the questions in one go. After the Q&A session we will vote on the resolutions so it is important that you raise your questions at this time.

H Rienks:

U heeft een ambitieuze doelstelling gesteld om in 2020 de milieu impact wereldwijd van al uw Unilever-producten te halveren. U noemt al concrete plannen en voorbeelden. Hoe gaat u de hogere kosten die daaraan verbonden zijn doorberekenen? Is de consument bereid ervoor te betalen als u met een goed verhaal komt? En als het dan in Nederland lukt, lukt het dan ook bijvoorbeeld in landen als Indonesië, India of Brazilië waar de consument waarschijnlijk hele andere prioriteiten heeft dan de Nederlandse of Amerikaanse consumenten? En gaat u het gebruiken om zich te onderscheiden van uw grote concurrenten? En wat gaat u doen als morgen Proctor & Gamble ook met zo'n programma komt? Hoe denkt u dit te gaan aanpakken en op te lossen, want het is natuurlijk een lovenswaardig initiatief van u. En u bent de eerste die zo'n alomvattend plan heeft gelanceerd.

Paul Polman:

Bedankt voor de belangstelling. Zoals u duidelijk heeft uitgelegd zijn sommige dingen uitdagender dan andere en daarom is het een 10 jaren plan. Het voorkomen van illegale kapping van bossen op een wereldwijd niveau neemt veel tijd in beslag en dat kun je niet in twaalf of zes maanden voor elkaar krijgen. Om eerlijk te zijn, als onze concurrentie ook met een dergelijk plan zou komen, zou dat goed zijn. We leven op dit moment in een wereld met 7 miljard mensen die al 1,5 keer de resources van de aarde gebruikt. We hebben niet zoveel, voor onze kinderen en voor hun kinderen en als er nog 2 miljard mensen bijkomen en als iedereen zijn levensstandaard ook nog eens

verbeterd, kan dat op deze manier zeker niet doorgaan. Als iedereen zou leven als een—
Amerikaan dan heb je vijf werelden nodig. Wij hebben vorig jaar alleen al ongeveer €—
250 miljoen bespaard doordat we efficiënt zijn met het gebruiken van onze—
grondstoffen, onze verpakkingen en onze energie.—

Wat je doet voor je merken en de samenleving hoeft niet noodzakelijk geld te kosten als
je op langere termijn plant. Ik geef enkele voorbeelden: het duurzaam voorzien van—
onze grondstoffen bij voedsel levert in veel gevallen een hogere productiviteit op en—
een langere gegarandeerde voorziening van het voedsel. Bij onze Calvé mayonaise zijn—
wij naar scharreleieren gegaan. Scharreleieren zijn een beetje duurder maar de—
consument stelt het op prijs en het merk groeit sneller zodat het zich op die manier—
terugbetaalt. De manieren waarop die kosten worden terugverdiend, verschillen—
natuurlijk per merk.—

A.A. Olijslager (Stichting Administratiekantoor Unilever N.V.):—

Wij hebben enkele vragen over het Sustainable Living Plan omdat dat een bijzonder—
mooi initiatief is en ook een mooi marketinginstrument. De tijdsplanning zou 10 jaar—
zijn: geldt dat ook voor de verdubbeling van de omzet? Wij nemen aan dat de marge en—
de A&P -uitgaven daarbij procentueel gelijk blijven? Kunt u iets zeggen over de—
incorporatie van die doelstellingen in de variabele beloning van de Raad van bestuur?—
Dan het jaarverslag 2011: we hebben kunnen zien dat er in Europa een—
margeverbetering heeft plaatsgevonden en de vraag is, gaat dat ten koste van verlies—
van value share of marktaandeel en hoe gaat u daar exact mee om, de verhouding tussen
margeverbetering en volume?—

Kunt u ons een indicatie geven van het percentage advertising & promotion per regio en
hoe is de verhouding below the line en above the line? Uit het jaarverslag maken wij op—
dat u uitsluitend actief bent in food service en niet, of minder, in out of home – althans—
het wordt niet vermeld. Klopt dat en kunt u daar iets over zeggen? Kunt u ons iets—
vertellen over de vooruitgang van de nieuwe Spreads en in welke regio's zij—
geïntroduceerd zullen worden? U spreekt over clusters terwijl in het jaarverslag over—
regio's wordt gerapporteerd: bent u voornemens in de toekomst ook in clusters te gaan—
rapporteren? Als u de one-offs buiten beschouwing laat wat zou dan de operationele—
marge zijn? Heeft u alle drie de belangrijkste doelstellingen, die u zich aan het begin—
van het jaar stelde, gehaald: groei groter dan de marktgroei, verbetering van de—
operationele marge en sterke cashflow. Met welke ontwikkelingen bij de onderneming—
bent het meest tevreden en zijn er nog echt wezenlijke verbeterpunten?—

Paul Polman:—

Het Unilever Sustainable Living Plan duurt inderdaad 10 jaar. Betekent dat ook dat de—
omzet verdubbeld wordt in 10 jaar? Zoals u weet geven wij geen voorspellingen aan de—
markt. Als je kijkt over de laatste drie jaar is onze omzet van €38 miljard gegaan naar—
€46,5 miljard. Dit jaar, als wij op deze manier doorgaan, zijn we dichtbij de €50—



miljard. Het belangrijkste is niet het precies verdubbelen in 10 jaar, 11 jaar of 9 jaar, het belangrijkste is dat iedereen er in gelooft en mee werkt in het verdubbelen. Maar er zijn natuurlijk een boel factoren die buiten onze directe invloed zijn. De economie is———
natuurlijk de belangrijkste.———

In Europa ziet u een margeverbetering maar u heeft ook ontdekt dat wij dit jaar naar een ander concept zijn gegaan voor het rapporteren van onze resultaten: dat heet Core———
Operating Profit, waarbij wij niet alleen naar de marge kijken, die inderdaad in Europa——
omhoog is gegaan, maar waar wij ook kijken naar de kosten van het herstructureren van
ons bedrijf. In Zuid-Europa is er sprake van een daling en dan moet je continu bezig——
zijn met herstructuren. Als je kijkt naar de marges in Europa met de———
herstructureringskosten, dan zijn ze nog niet zo hoog als men misschien in het verleden——
dacht. Ondanks het feit dat het een van de moeilijkste regio's in de wereld is om zaken——
te doen, zijn wij met meer dan 50% van onze merken ons marktaandeel aan het——
vergroten. We zijn tevreden over de wijze van leidinggeven van Jan Zijdeveld en met——
de resultaten die wij in Europa behalen. Zoals u kunt voorstellen, vertel ik Jan elke keer
dat ik hem zie dat hij naar een hogere versnelling moet schakelen. Maar dat is———
makkelijker gezegd dan gedaan in deze omgeving.———

A&P – advertising & promotion - hoeveel wordt besteed aan reclame en hoeveel wordt
besteed aan promotie: dat is onveranderd van wat ik u vorige keer gezegd heb: zo———
ongeveer 60%/40% advertising & promotion. Nederland is toevallig een erg———
promotiegevoelig land door bepaalde tendensen in de handel maar in Europa en de rest——
van de wereld proberen we het promotiegedeelte naar beneden te brengen en het——
advertentiegedeelte omhoog te brengen. Daardoor zien we dat onze merken sterker——
worden.———

Over Food Solutions: dit is een onnoemelijk goed onderdeel van het bedrijf dat door——
Leo Oosterveer wordt geleid en dat in feite een van de snelst groeiende takken van——
Unilever is. De sterke groei komt meer uit de ontwikkelingslanden dan uit Europa of——
Noord-Amerika, waar wij mensen minder vaak naar hotels en restaurants zien gaan. De
groei in ontwikkelingslanden is rond de 10% á 15 % en sommige landen zelfs 20%. In——
Europa 1,2 of 3%. Out of home is een breder gebied en vandaar dat wij in ons——
jaarverslag alleen over Food Solutions spreken.———

Bij Spreads hanteren wij een iets andere strategie dan bij onze andere merken. Met——
Spreads, onze margarine en onze mayonaises, concentreren we ons op Europa en——
Noord-Amerika. Op dit moment gaan erg goed: Lätta Air Rated, een lichtere versie van
de margarine met minder calorieën. Al onze margarines zijn overigens transvetzuur——
vrij, ook in Amerika. En ook de vloeibare margarine. De markt blijft moeilijk omdat de
grondstofprijzen zo sterk omhoog zijn gegaan waardoor wij het volume iets naar——
beneden zagen gaan.———

De clusters /categorie reporting: We hebben in ons jaarverslag aangekondigd hoe we dat gaan rapporteren en er zijn geen plannen om dat anders te doen dan dat we nu gedaan hebben. Als we individueel gaan rapporteren voor die acht geografische clusters dan zijn we bang, om eerlijk te zijn, dat we te veel informatie weggeven aan onze concurrenten.

One-offs en operating margins: ons resultaat zonder one-offs zou 5% beter zijn geweest dan met de one-offs. Als je kijkt naar de *core operating performance* zoals wij dat noemen, zou dat 500 basis punten beter zijn geweest: het sneller groeien dan de markt is gelukt: het verbeteren van de profit hebben wij stabiel kunnen houden. Operating margin ging absoluut omhoog door de snelle volumegroei en ook dat hebben wij stabiel kunnen houden. Ik zeg altijd dat we het iets beter hadden kunnen doen door niet zoveel nieuwe producten te introduceren in sommige landen, of niet zoveel geld in advertenties te stoppen maar dan speel je met de langere termijn gezondheid van het bedrijf. Je moet moed hebben om de juiste dingen op de lange termijn te doen, zelfs als dat ten koste gaat van je korte termijn -target en -bonussen. In het verleden werd Unilever vaak beschuldigd van het naar beneden halen van de advertisingkosten om bepaalde profit-targets te halen. Nu hebben we min of meer de profit-targets gehaald maar we hebben ook geïnvesteerd. En ik vind dit een goed teken van de bedrijfscultuur om weer de juiste dingen te doen op de lange termijn. Onze bonus is als resultaat naar beneden gegaan en dat vinden wij heel normaal.

De cashflow is vrij goed omdat we onnoemelijk veel discipline hebben op het element van working capital. Wij zijn een van de drie bedrijven in onze branche die negatieve working capital heeft.

Het laatste punt: what is going well? Ik denk dat wij de meeste aandacht besteden aan het aantrekken van talent, dat is het belangrijkste, en het blijven ontwikkelen van waarden van het bedrijf. Op het moment dat ik iets anders ga doen in mijn leven, en dat komt ongetwijfeld op een bepaald moment, zou je trots moeten zijn als je zou kunnen zeggen: we hebben een betere workforce, de mensen die wij aantrekken zijn weer beter in staat om de toekomstige uitdagingen aan te gaan en de waarden van het bedrijf zijn sterker dan toen ik binnenkwam. En dat zijn de twee meest geruststellende dingen voor de toekomstige groei van het bedrijf. Waar ik het meest bezorgd over ben is de *social cohesion* in Europa, de jeugdwerkloosheid. Er zijn hele generaties, zeker in Zuid-Europa, en dat komt langzaam naar boven, die geen werk kunnen vinden. Daar zijn wij als bedrijf mee bezig, om te zorgen dat ook die generatie gezond kan blijven.

K. Douma (MN Services):

Ik spreek namens MN Services, een vermogensbeheerder voor pensioenfondsen en ik vertegenwoordig tevens APG, Robeco, PGGM, het ING Fund Management B.V., Achmea, de Grafische bedrijfsfondsen en het Telegraaf pensioenfonds. Allereerst wil ik de onderneming complementeren.



Als aandeelhouders zijn wij wat dat betreft volop tevreden over hoe het met de onderneming gaat en hebben eigenlijk heel weinig te klagen. U geeft in het Sustainable Living Plan aan dat u inderdaad behoort tot de leiders in de wereld, in *corporate land*, en dat is denk ik ook een belangrijke stap. Er staat een uitgebreide risicoparagraaf in het jaarverslag vermeld. In de afgelopen jaren hebben we gezien dat met name op het gebied van pensioenen, behoorlijke fluctuaties zijn geweest. Het ene jaar heeft u behoorlijke lasten voor de pensioenen moeten nemen en de andere jaren niet maar in de risicoparagraaf vinden wij er eigenlijk niet veel over terug. Hoe wordt dat gemanaged en hoe is de situatie in de UK?

De Nederlandse corporate governance code bevat, in tegenstelling tot een heleboel andere landen, ook een paragraaf over de materiële risico's op gebied van environment, social & governance. Wat mij in uw Sustainable Living Plan opvalt, is dat u eigenlijk vol van ambitie bent om allerlei dingen voor elkaar te krijgen - en daar prijzen wij u ook voor - maar dat het minder duidelijk is welke risico's de onderneming nu eigenlijk precies loopt. Wat ons is opgevallen is dat in het hele traject van verduurzaming van ketens u op een aantal producten belangrijke stappen heeft gezet, en dat er nog een aantal producten zijn waar dat nog moet beginnen, maar dat we af en toe signalen krijgen vanuit de onderneming dat internationale mededingingsregels het soms onmogelijk maken om de ketens met alle toeleveranciers duurzaam te krijgen. Het zou toch eigenlijk een verdrietige constatering zijn als internationale regelgeving dit soort goede initiatieven in de weg staat.

Mijn laatste vraag gaat over de arbeidsrechten. Kunt u daar iets over vertellen?
Paul Polman:

Om te beginnen met het arbeidsrecht: wij hanteren heel duidelijk, wat wij noemen de *business code of principles*, wat ook wordt getoetst. We zijn recentelijk met een *audit-report* bezig geweest met een NGO in een van onze landen. We zijn actief in UN-verband, met het Ruggie framework waarmee u bekend bent. Wij staan achter, het 'Protect, Respect, Remedy'-framework. Wij werken actief mee aan de UN Global Compact en krijgen daar ook erkenning voor. De 4 of 5 zaken die we hadden lopen zijn met uitzondering van 1 allemaal opgelost, dus wij gaan de goede kant op. Hoe werk je het beste samen als er duidelijke wetgeving bestaat op concurrentieel gebied. Wij besteden onnoemelijk veel tijd aan het uitrollen van training over de *competitive laws* in bedrijven. Samenwerking tussen overheid en bedrijf is vaak nodig. Hoe ga je het illegaal ontbossen tegenwerken, dat kun je niet alleen doen. Het feit dat wij € 200 miljoen kosten hebben bespaard heeft ons ook mogelijk gemaakt om de onnoemelijke kosten die er nu al zijn door klimaatverandering, de overstromingen in Thailand, de droogte in Kenia, te absorberen. Het Unilever Sustainable Living Plan toont aan hoe het risico wordt verspreid. De grootste uitdagingen hebben wij bewust

future challenges genoemd, toekomstige uitdagingen. Ik refereer naar dat rapport voor—
meer toelichting.

De laatste vraag waar u het over had is het risico voor de pensioenen. Als u naar de—
pagina's 73 en 98 van het rapport gaat, ziet u verdere uitleg van het risico met de—
pensioenen. Doordat we veel langer leven dan toen de plannen werden bedacht kunnen—
tekorten in ons pensioenplan niet alleen worden opgevangen met de bedrijfsresultaten.—
Daarom hebben wij die plannen moeten veranderen. Maar natuurlijk is elke verandering
moeilijk te accepteren voor veel mensen. Ik ben dan ook blij dat we overeenstemming—
hebben bereikt met alle betrokkenen. Ook zij hebben ingezien dat wij goede plannen—
voorstelden. En dat is nodig om het risico van het bedrijf op lange termijn weer te—
verminderen.

Jean-Marc Hüet:

Maybe just to add the following point - from a financial perspective cash flow is—
fundamental to the value of the company and you should know that we have—
contributed last year around € 550 million to our pensions and have stated the—
expectations of around € 700 million this year. So from a cash risk perspective,——
pensions are absolutely something that need to be highlighted. Deficits went up last—
year as a result of the yields on the bonds and they were not compensated by the asset—
returns. So it's very important that we look at the entirety of our businesses and that—
there are no risks including pensions.

P. Beijersbergen (VEB):

Wij zien ook dat Unilever goed draait, complimenten van onze kant. We zijn natuurlijk—
tevreden met *total shareholder return* over de afgelopen jaren en de prestaties over de—
afgelopen jaren, afgelopen kwartaal. Vorig jaar sprak u van intense concurrentie, een—
zwak consumentenvertrouwen in veel markten en de stijgende grondstofkosten. Dat is—
voor een belangrijk deel nog steeds het geval in de wereld en nu zegt u ook: we zijn—
better able to compete. Zou u wellicht kunnen aangeven wat voor u het *single most*——
belangrijkste verschil is waardoor u nu *better able to compete* bent?

Een externe partij heeft een onderzoek gedaan naar uw functioneren als Board. Daar—
kwam een aantal aanbevelingen uit. Wat was daarvan de *single most important* - kunt u—
daar iets concreets over zeggen? In China was er vorig jaar sprake van dat het verboden—
werd om hogere grondstofprijzen door te berekenen in de eindprijzen. Daar hebben we—
het afgelopen jaar eigenlijk nog maar weinig over gehoord. China is natuurlijk een heel
belangrijke markt voor u; hoe is de situatie nu op die markt en gelden die beperkende—
maatregelen nog steeds of is daar nu een heel andere situatie?

Dan uw groeistrategie: u wilt naar €80 miljard omzet; dat is natuurlijk ambitieus gezien—
het feit dat u 10 jaar geleden ook rond het huidige omzetniveau zat. Gaat u daarvoor—
ook overnames plegen? Kunt u concreet aangeven wat de financiële randvoorwaarden—
zijn voor een overname die u eventueel doet? Waar ligt uw nadruk in uw zoektocht naar



interessante overnamekandidaten? _____
Tenslotte de certificering. U heeft moeite gedaan om de preferente aandelen terug te kopen en dat hebben wij zeer op prijs gesteld. Bent u voornemens om een nieuw openbaar bod uit te brengen op de nog uitstaande 6% en 7% prefs? Dat zouden wij uiteraard toejuichen. Bent u nog in gesprek met de belangrijkste partijen die deze prefs houden, ASR en ING? Hoe groot is het verschil dat u zou willen betalen en wat die partijen zouden willen ontvangen? _____

Paul Polman: _____

Allereerst bedankt voor uw vragen. Waarom zijn wij nu beter in staat om te concurreren? De situatie wordt niet makkelijker. Wat doen wij? Zorg dat je de beste mensen hebt. Zorg dat je een goed systeem van innovatie hebt met je merken. Ons productenbeleid is beter geworden. Continu vernieuwen wij circa 30% van onze producten en dat is een vrij hoog tempo. Wij proberen natuurlijk onze innovaties elke dag beter te maken. Het gaat inderdaad goed. _____

Het gaat goed in China, wij hebben niet te klagen. China verandert als land natuurlijk. Vrij veel van onze merken groeien met meer dan 10 %. Wij zijn ook in China een nieuwe fabriek aan het openen. Onze organisatie wordt sterker en we hebben een goed management. Het is en blijft voor ons een belangrijke groeiemarkt. Het is interessant om te zien dat wij in China net gekozen zijn door de Chinese overheid als een van de meest environmentally friendly companies in China. Zoiets lees je alleen niet in een Nederlandse krant. _____

Als je de omzet wilt verdubbelen moet je wellicht acquireren. Maar is dat wel nodig als je kijkt naar onze autonome groei? Het lijkt wel of wij met het bestaande bedrijf die verdubbeling kunnen realiseren. De overnames van Kalina of Alberto Culver of Sara Lee zijn acquisities die wij altijd zullen doen als die mogelijk zijn. Maar in feite is de groei organisch en dat is belangrijk want dat is ook goed voor je aandeelhouders, de beste *return on investment* zoals we dat zeggen. _____

Waar komt de groei vandaan? Ontwikkelen van de markt blijft de sterkste groei. Wij hebben 56% van onze omzet in ontwikkelingslanden en dat is 80% van de wereldbevolking. Wij denken daar soms niet volledig over na maar in 10 jaar tijd hebben wij als Unilever 70-75% van onze omzet in wat wij noemen ontwikkelingslanden. Een verkeerd woord eigenlijk en vandaar dat wij naar die clusters zijn gegaan. Het zijn *inspiring countries*. En daar is de snelste groei en dat blijft voor de komende 5-10 jaar. De *arising middle class, urbanisation* zijn de belangrijkste drijfveren van de groei. En wij kunnen nog veel van onze producten daar introduceren. Wij hebben Clear, de shampoo die ik noemde, of Magnum, in nog maar 40 of 50 landen geïntroduceerd. Wij zijn actief in 180 landen in de wereld. Dus je kunt nagaan wat het potentieel is. _____

Jean-Marc Hüet: _____

A couple of quick points on this matter (pref shares). ING and ASR are obviously very important shareholders. We are continuously in dialogue with shareholders like the ones that I mentioned. I think that we have gone indeed as you said from around 30% to 20% voting rights for the prefs. So we've made good progress but we also believe that a step-by-step approach to the situation is probably the best one rather than an all-encompassing solution. But I think the most important message is: we do remain committed to resolving the issue of the pref shares.

Voorzitter:

I'm just going to answer the questions about the board evaluation and more. I would say, concentrate on four points that are the most important, like for every board tries to expand a more longer-term thinking. It's easy to be too short-sighted. In the longer term, little out-of-the-box thinking making sure that we have a process for that. Less presentations and more discussions. Also more board education and site visits, and that is very much appreciated even though mindful of time because it is easy to overburden. Overall you see board time has become more efficient.

K. Gootjes (VBDO):

Het komt niet vaak voor dat de andere aandeelhouders bijna al mijn vragen gesteld hebben. Toch een vraag die gaat over duurzame remuneratie en over de concrete doelstellingen opgenomen in het Sustainable Living Plan. Zelf kon ik niet opmaken uit het jaarverslag of die in remuneratie zijn opgenomen. Gaat u dat alsnog doen? Dan de American Legislative Exchange Council, een organisatie die in Nederland niet erg bekend is maar wel in Amerika. Die organisatie probeert wetgeving aan te passen en met name om milieuwetgeving af te zwakken. Dat past niet echt bij een bedrijf als Unilever. Tot onze schrik kwamen wij er achter dat Unilever wel lid is van deze organisatie. Recentelijk heeft een aantal bedrijven zich terugtrokken uit deze organisatie zoals Coca-Cola, Kraft en Reed Elsevier. Is Unilever nog lid van deze organisatie?

Paul Polman:

Wij geen lid meer van die organisatie om heel duidelijk te zijn. Het uittreden van al die bedrijven kwam doordat die organisatie in opspraak kwam. In het verleden hebben zij nuttige dingen gedaan maar wij hebben als zo vele bedrijven het lidmaatschap opgezegd.

Is het Sustainable Living Plan onderdeel van de compensatie? Dat is het voor 100% Op-macroniveau proberen we duidelijk te maken dat het Unilever Sustainable Living Plan een businessplan is om te zorgen dat wat je doet een positieve invloed heeft op de maatschappij en niet een negatieve. Het gaat niet alleen of groenten duurzaam worden gekweekt, het gaat om duurzame groei waar iedereen in de keten van profiteert. Wij verschaffen 500.000 mensen werk als landarbeiders in de materialen die ze ons leveren. Daar zorgen we voor *fair trade* zodat ze een goed leven hebben en stellen labour



standards vast.. Wij hebben allemaal drie individuele doelstellingen die onze individuele bonus kunnen beïnvloeden. Als CEO van het bedrijf heb ik het Unilever Sustainable Living Plan in mijn doelstellingen zitten en dat bepaalt een groot deel van de bonus.

G. Fehrenbach (PGGM):

Ik ben hier vandaag namens onze klanten waaronder het pensioenfonds Zorg en Welzijn. Daarnaast ben ik gevolmachtigd om te spreken namens de partijen zoals eerder genoemd door de heer Douma van MN Services met uitzondering van ING Fund Management.

In de laatste jaren is er veel veranderd bij Unilever en wat mij betreft ten goede. Niet in de laatste plaats vanwege de resultaten die worden behaald maar ook ten opzichte van de duurzaamheid van de onderneming waaronder het al vaak genoemde Sustainable Living Plan. Onze waardering daarvoor is dan ook groot en wij complimenteren u ermee. Echter, er blijven wat ons betreft nog wel twee corporate governance-punten uit het verleden en dat zijn de preferente aandelen en de certificering. Wij zijn een grote voorstander van het *one share, one vote* principe en blijven daarom ook aandacht vragen voor deze twee punten. Het is goed te vernemen dat in ieder geval nog steeds gezocht wordt naar oplossingen voor de nog uitstaande preferente aandelen. Wat wij graag zouden willen weten of er ook wordt gezocht naar andere oplossingen dan het inkopen van deze preferente aandelen omdat het disproportioneel stemrecht van deze preferente aandelen het grootste punt van aandacht is. Wij kennen de standpunten van ASR en ING. Kunt u wat meer aangeven of ook langs die route naar oplossingen wordt gezocht?

Paul Polman:

The same question was asked last year and we continue work on it, we continue to look for solutions and we agree in the spirit of your question. I can only repeat that we would like to solve it and that we, with a lot of effort, brought the voting rights of the prefs down from 30% to 20%. We look continuously as Jean-Marc said to alternatives and the same thing for the certification. We have always said 'first things first'. And we continue to align on the overall objective.

H. Hulsinga

U heeft vandaag bepaald dat de vergadering om 9:30 uur begon maar tot mijn teleurstelling heb ik gemerkt dat de mensen buiten de *area* Rotterdam hier geen ontbijtkonden vinden. Mijn vraag is, als wij volgend jaar om 8:00 uur beginnen wilt u er dan alsjeblieft aan denken om hotelkamers te verschaffen?

Voorzitter:

Thank you very much, we will consider your proposals and make sure that we find this right balance going forward, so everybody feels both happy, invited and likes to come. So, I'll take your point.

R.M. Vreeken:

Ik ben van *We connect you* en ik houd mij onder meer bezig met public affairs en investor relations.

Wat ik zo goed vind is dat we eindelijk eens in Nederland te maken hebben met een concern dat verbindend en interactief bezig is, echt duurzaam bezig is. Het is hier geen vergadering van boekhouders maar het gaat hier echter om geld verdienen, want er is ontzettend veel geld in de wereld. Wij leven in een van de rijkste landen van Europa. Wij zitten hier met de gelukkigste kinderen van Europa. De heer Polman gaf aan dat hem de sociale cohesie zorgen baart en dat is een heel belangrijk punt. Het programma over Sustainability helpt en veel consumenten willen daar aan mee betalen. Maar dat zou nog meer uitgedragen moeten worden.

Ik houd mij onder andere bezig met het project Olympische Spelen 2028, om de Olympische Spelen naar Nederland te halen. In Nederland kennen wij het fantastische event, de Unox nieuwjaarsduik en als we dat wereldwijd introduceren gaat Unilever veel en veel meer geld verdienen.

Prodent heb ik nog niet bij mijn tandarts gezien. Unilever mag wat mij betreft proactief communiceren waarom hun producten daadwerkelijk beter zijn dan menig B merk of merken die erg op het Unilever merk lijken maar niet die effecten hebben. Unilever moet laten zien dat de producten minder calorieën hebben, betere smaak hebben, betere grondstoffen gebruikt worden en daarom meer geld kosten.

Ik houd mij ook bezig met de Superbus, een bus die 250 km per uur kan rijden, stil en zuinig is. Wubbo Ockels is daarbij actief want wij werken met zonne-energie. Iets voor Unilever? Verder valt het me op dat hier Spa blauw op de tafel staat – ik krijg de indruk dat Unilever nog geen watermerk heeft. Het zou heel mooi zijn als Unilever binnen korte tijd een top watermerk gaat overnemen. Past heel goed bij de strategie. De beloning van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen moet marktconform zijn. Wat ook belangrijk is dat mensen kunnen blijven werken zodat mensen van 40, 50, 60 en 70 ook nog flink aan de bak kunnen.

Paul Polman:

Wij zijn altijd bereid om naar goede ideeën te luisteren want dat is het hele idee van het Unilever Sustainable Living Plan, om het samen te doen want sommige uitdagingen zijn moeilijk.

Graag ga ik in op enkele punten: de groene energie. In Europa – en wij zijn de enige – is al 100% van onze productie gebaseerd op groene energie. Onze CO2-uitstoot in onze fabrieken is zelfs al met 55% omlaag gegaan en wij stoppen nog lang niet. Wij trekken ons niets aan als er kritiek op ons voorstel komt om minder te douchen want als je kijkt hoe veel CO2 er wordt gebruikt voor het verwarmen van water en als je kijkt hoe vaak wij douchen, dan begrijpt u het. Met iets minder douchen leveren wij een goede bijdrage aan het milieu. Een bedrijf als Unilever kan veel meer invloed hebben op het



gedrag van de mensen. _____

U sprak over ‘copycatting’. Wij besteden veel tijd aan *counterfeit & copycatting*. Het misleiden van de consument is een gevaarlijk iets. Bij voedsel kan dit ten koste gaan van de gezondheid, dus het is belangrijk dat mensen daar tegen beschermd worden. *Intellectual properties, trademarks, counterfeits, copycats*, zijn voor ons belangrijke discussie punten. _____

U sprak over water en daar hebben wij wel een merk voor: Pureit. Het is een merk dat al meer dan €100 miljoen omzet heeft maar we hebben besloten, want je moet prioriteiten stellen, om dit product eerst te introduceren in ontwikkelingslanden. In India hebben wij al een grote markt en wij zijn het product nu aan het introduceren in Indonesië, Brazilië, Mexico en China. _____

A.A.M. Heinemann: _____

Ook ik wilde graag de bestuurders zowel hier in Rotterdam aanwezig als in Londen, feliciteren en complementeren met de fraaie resultaten. _____

Unilever is er in geslaagd de exponentieel stijgende kosten van *soft commodities* te compenseren door *efficiency*-maatregelen en door de exponentieel gestegen prijzen slechts ten dele door te berekenen. Mijn complimenten daarvoor. Hoe doet uw concurrent, Proctor & Gamble dit eigenlijk? _____

Waarom zijn de pensioenen eigenlijk zo'n probleem? Het is inderdaad zo dat de levensduur stijgt, met de beleggingen gaat het ook niet zo florissant, maar we hebben ook nog eens een keer de rentefactor en men moet zich houden aan de dwaze IFRS regels die voorschrijven dat de toekomstige verplichtingen verdisconteerd moeten worden tegen de marktrente. Die is nu in Nederland extreem laag, 2% en een beetje. Waarom houdt men vast aan die marktrente terwijl pensioenverplichtingen langjarige verplichtingen zijn? 20, 30, soms 40 jaar terwijl de marktrente vroeg of laat weer gaat stijgen? _____

Paul Polman: _____

Veel van onze concurrenten hebben grotere herstructureringen aangekondigd en u kunt zelf lezen in de krant wie dat zijn, maar zij zijn wel achter gebleven. De grote stijging van de waarde van ons aandeel kan natuurlijk niet door blijven gaan, ik ben daar vrij realistisch in. Maar het is duidelijk dat wat wij alles proberen te doen om het bedrijf continu te verbeteren zodat je niet meer van die grote herstructureringen hoeft te doen. Wat wij proberen te doen is met discipline, juist nodig als het goed gaat, de kosten onder bedwang houden zodat de consument zich onze producten kan blijven veroorloven en het bedrijf beter maken. Ons belang is wel dat de concurrentie het ook iets beter doet want een concurrent die het echt slecht doet, is ook niet goed. Het is beter dat een concurrent het iets beter doet en rationeel blijft dan dat ze het slecht gaan doen en irrationeel worden. _____

Jean-Marc Hüet:

Thanks for the questions. Your questions are always very much on the point financially-speaking. The point that I would first like to make is that whatever moves we at Unilever are making, is always with respect to the long term health of the company. Your point on IFRS is a very correct one, because a lot of the assumptions behind our deficits are accounting and not real cash assumptions. So indeed if yields change quickly then all of a sudden your deficit does as well. So that is a frustration that you're actually dealing with accounting assumptions that can actually change the situation quite quickly from one day to the next. What I can tell you is that it is my understanding that there are impending changes to reduce pension volatility, specifically in the profit and loss accounts. I know that there is work being done on exactly this matter so perhaps there will be developments between now and the next AGM, specifically to address this matter, not for Unilever but for large organisations under IFRS.

Voorzitter:

Thank you Jean-Marc. Could we then move on to the agenda no. 2: The adoption of the annual accounts and the appropriation of the profit for the 2011 financial year. Before we do that I hand over to our secretary, Tonia Lovell who will say a few words about the attendance of shareholders and certificate holders at this meeting today and about the voting process. So please, Tonia.

Tonia Lovell:

Each year we give you an overview of the total voting rights present at the meeting and the percentages of the votes that can be cast by holders of ordinary shares and holders of depositary receipts, holders of preference shares and the Trust Office. Mr R.J.C. van Helden will again supervise the registration and voting processes as independent notary.

- The shares represented today have a total nominal value of €294,459,791 which is good for 1,840,373,691, and represents 82.52 % of our share capital.
- At this meeting 44.863% of the votes can be cast by holders of ordinary shares and depositary receipts, 20.505% by holders of preference shares and depositary receipts thereof and the remaining 34.632% by the Trust Office.

Voorzitter:

AGENDA ITEM 2. ADOPTION OF THE ANNUAL ACCOUNTS 2011

So now we are actually going to vote to adopt the Company's accounts for the year ended 31 December 2011, including the appropriation of the profit for the year 2011. So using your handsets, prepare to vote.

Please vote now.

For: 1,840,014,288

Against: 174,516

Withheld: 175.183



The resolution is carried. _____

AGENDA ITEM 3. DISCHARGE OF EXECUTIVE DIRECTORS _____

I propose that the Executive Directors in office in 2011 be discharged for the fulfilment of their task in the year ended 31 December 2011. _____

Please vote now. _____

For: 1,817,274,381 _____

Against: 14,348,705 _____

Withheld: 8.740.799 _____

The resolution is carried. _____

AGENDA ITEM 4. DISCHARGE OF NON-EXECUTIVE DIRECTORS _____

I propose that the Non-Executive Directors in office in 2011 be discharged for the fulfilment of their task in the year ended 31 December 2011. _____

Please vote now. _____

For: 1,817,251,224 _____

Against: 14,350,943 _____

Withheld: 8,747,823 _____

The resolution is carried. _____

AGENDA ITEMS 5 THROUGH 15. RE-APPOINTMENT EXECUTIVE DIRECTORS AND NON-EXECUTIVE DIRECTORS _____

I will now propose the re-appointment of Executive and Non-Executive Directors. _____

First we start with the re-appointment of Paul Polman. I propose that Paul Polman be re-appointed as an Executive Director of the Company. _____

Please vote now. _____

For: 1,839,781,633 _____

Against: 369,157 _____

Withheld: 213.739 _____

Congratulations, Paul, the resolution is carried. _____

I propose that Jean-Marc Huët be re-appointed as an Executive Director of the Company. _____

Please vote now. _____

For: 1,838,535,251 _____

Against: 1,532,678 _____

Withheld: 289,309 _____

Congratulations, Jean-Marc, the resolution is carried. _____

Then we come to the non-executive directors. _____

I propose that Louise Fresco be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company. _____

Please vote now. _____

For: 1,839,718,343 _____

Against: 340,979

Withheld: 287,364

Congratulations, Louise, the resolution is carried.

I propose that **Ann Fudge** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,837,225,723

Against: 2,841,122

Withheld: 288,255

Congratulations, Ann, the resolution is carried.

I propose that **Charles Golden** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,839,327,288

Against: 320,334

Withheld: 700,922

Congratulations, Charlie, the resolution is carried.

I propose that **Byron Grote** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,839,532,437

Against: 316,909

Withheld: 299,146

Congratulations, Byron, the resolution is carried.

I propose that **Sunil Bharti Mittal** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,835,779,698

Against: 3,868,490

Withheld: 699,953

The resolution is carried.

I propose that **Hixonia Nyasulu** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,839,374,076

Against: 678,175

Withheld: 296,190

The resolution is carried, congratulations, Hixonia

I propose that **Sir Malcolm Rifkind** be re-appointed as a Non-Executive Director of



the Company.

Please vote now.

For: 1,839,511,613

Against: 350,343

Withheld: 486,555

The resolution is carried. Congratulations, Malcom.

I propose that **Kees Storm** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,831,031,923

Against: 9,028,432

Withheld: 288,208

The resolution is carried. Congratulations, Kees.

In the light of my interest in the next resolution, I will now hand the Chair over to Kees.

Kees Storm:

I propose that **Michael Treschow** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,837,504,509

Against: 2,556,837

Withheld: 284,610

The resolution is carried and I congratulate you, Michael, you've been re-appointed.

Voorzitter:

I propose that **Paul Walsh** be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,746,941,443

Against: 93,115,317

Withheld: 291,803

The resolution is carried. Congratulations, Paul.

AGENDA ITEM 17 THE AMENDMENT OF THE ARTICLES OF ASSOCIATION

As I already explained in my introduction, we propose to change the articles of association to allow for the possibility of Unilever PLC and Unilever NV holding their AGMs simultaneously by satellite link should we wish to do so in the future. Unilever operates for all practical purposes as a single economic entity and simultaneous AGMs would reflect this way of working. We have not yet taken a decision when to hold such a combined meeting, assuming of course that you will support the proposal. A similar proposal will be put today to the shareholders meeting.

of Unilever PLC.

We also took the opportunity to update our articles of association reflecting some technical changes in legislation.

I propose to amend the articles of association as described in the Notice of Meeting and in accordance with the draft text as put on our website dated 28 February 2012.

K. Douma (MN Services):

Het is een mooi voorstel om de aandeelhoudersvergaderingen te moderniseren. In een aantal landen (Denemarken en Delaware) is al ervaring op gedaan met het virtueel maken van aandeelhoudersvergaderingen maar er bleken toch nog wel wat problemen te zijn. Ik zou u dan ook willen verzoeken tijd te nemen met de voorbereidingen daarvoor. Als je twee vergaderingen tegelijkertijd houdt, betekent dat ook dat er verschillende agenda punten kunnen zijn. Zo staat in Engeland altijd het remuneratie verslag op de agenda. Dat mag wat mij betreft ook in Nederland op de agenda geplaatst worden. Hoe ga je daar mee om? Wat doe je met het spreekrecht als er aandeelhouders zijn die maar in één van de vennootschappen aandelen bezitten? Zitten daar juridische risico's in? Nogmaals pleit ik voor grote voorzichtigheid.

G. Fehrenbach (PGGM):

PGGM wil toch nog iets sterker benadrukken dat zij echt een rol weggelegd ziet voor een fysieke aandeelhoudersvergadering. Wij staan uiteraard open voor vernieuwingen en een virtuele aandeelhoudersvergadering kan daar zeker een rol spelen maar wij willen toch waarborgen dat de dialoog en de gedachtevorming en de besluitvorming in een fysieke aandeelhoudersvergadering tot stand komt. Wij zijn dan ook wat terughoudender op dit punt.

J.C.R.Y. van Heekeren:

Als die regeling tot stand komt, kan ik als aandeelhouder dan in Londen stemmen en kan een Engelse aandeelhouder hier stemmen?

Tonia Lovell:

That is not the proposal. The flexibility given by the change of the articles is to allow us to have the directors in different locations and to have the combination of the two meetings, so that both sets of shareholders can hear the same presentations and questions and answers. There will still be two separate meetings, so you will be voting your N.V. shares at the N.V. meeting and not participate in the PLC meeting for voting.

J.C.R.Y. van Heekeren:

Het blijven twee afzonderlijke vergaderingen en er is dus geen combinatie zoals bij Shell.

Tonia Lovell:

No, there will be two separate meetings, just held at the same time.

Michael Treschow:

We fully understand the concerns and we will not rush into anything that we haven't



totally thought through, which means that we want to compare notes with other experiences as you recommend and see how smoothly it can be done in practice. We will also surely address the question about the different agenda's. How we will be dealing with that, and the risk of that. And also making sure that we don't lose the possibility that we'll have a proper dialogue, that also was mentioned here. So we know all these things and then we try to figure out how we can do this in the most clever way.

H. Rienks

We hadden nu ongeveer een uur voor onze vragen en antwoorden maar als we straks met twee keer zo'n grote groep aandeelhouders zijn mogen wij dan voor die vragen twee uur hebben?

Voorzitter:

We will make sure that we'll have appropriate time to all questions asked. So that's also part of our proposal to figuring out how to do that.

A.A.M. Heinemann:

Zou u als onderneming niet in overweging willen nemen om de aandelen van de PLC en de aandelen van de NV te combineren tot één aandeel en dan een gemeenschappelijke vergadering te houden met eventueel een navergadering in Londen. Dan zou die vergadering op een redelijk tijdstip, om 11:30 uur of om 13:30 uur kunnen beginnen. Dan is er voldoende tijd, één uur extra voor vragen, maar hoe dan ook eindigt men toch nog op het tijdstip waarop het nog vroeg genoeg is voor de borrel. Mijn voorstel is: zou het niet mogelijk zijn de aandelen te combineren, en een soort aandeel uitgegeven uiteindelijk?

Voorzitter:

I take your point – we have not planned any merger of the two shares. So, that is a separate question and a separate issue. That has not been planned and is not on the agenda for the moment. Taking all those notices into account and make sure that we reflect it in our minutes, can we then try to move to the resolution?

So could I ask you to vote now?

For: 1,839,127,823

Against: 496,652

Withheld: 728,016

Thank you, the resolution is carried.

AGENDA ITEM 18. AUTHORISATION OF THE BOARD TO PURCHASE ORDINARY SHARES AND DEPOSITARY RECEIPTS THEREOF

The next three resolutions are standard resolutions. If you remember it has been brought in this discussion every year. They relate to the authority of the Board to purchase shares, to reduce the share capital and to issue shares.

Under agenda item 18 we ask you to authorize the Board to purchase ordinary shares and depositary receipts thereof in the share capital of the Company. Renewal of this

authority is sought at the AGM each year. The authorisation will only be used if the Board of Directors were to consider that such purchases would increase earnings per share. And, of course, that it would be in the best interests of the company and all shareholders generally.

I propose to authorise the Board to purchase ordinary shares and depositary receipts thereof in the share capital of the Company in accordance with the terms as described in the Notice of Meeting.

Please vote now.

For: 1,827,838,768

Against: 11,317,393

Withheld: 1,189,419

The resolution is carried. Thank you

AGENDA ITEM 19. CAPITAL REDUCTION SHARES AND DEPOSITARY RECEIPTS THEREOF

The purpose of this resolution is to reduce the issued share capital through cancellation of shares and depositary receipts thereof. The reason is to create flexibility with respect to the Company's capital structure. We ask you to renew this authority. I propose to reduce the issued share capital of the Company with respect to shares and depositary receipts thereof held by the Company in its own share capital in accordance with the terms as described in the Notice of Meeting.

Please vote now.

For: 1,839,180,057

Against: 485,565

Withheld: 680,569

The resolution is carried.

AGENDA ITEM 20. DESIGNATE BOARD TO ISSUE SHARES IN THE COMPANY

Like the previous two resolutions, the resolution under agenda item 20 is sought at the AGM each year. It gives the Board authority to issue new shares to a limit as described in the Notice of Meeting. We have no current intention to use this authority; however, it is prudent to have it. I propose, as set out in the Notice of Meeting, to designate the Board as the corporate body authorised in respect of the issue of shares in the Company.

A.A.M. Heinemann:

Er zit naar mijn mening een schoonheidsfoutje in deze drie punten.

Vorig jaar werd eenzelfde voorstel aangenomen ook voor een periode van 18 maanden— dus in feite overlapt dit elkaar, althans tot midden november. Het risico zou kunnen zijn dat u het recht krijgt om niet 10% maar 20% aan aandelen te mogen inkopen.

Tonia Lovell:



That's certainly not the intention, so the authority runs until the next annual general meeting or the later period if it goes on until that time.

G. Fehrenbach (PGGM):

Ik wil de vorige spreker steunen op dit punt. Voor de duidelijkheid is het toch wel netter om deze passage aan te passen dat zien wij ook bij andere vennootschappen.

Tonia Lovell:

We will make sure that you will have clarity next year, to make sure that everyone is comfortable.

Voorzitter:

Can we now take this resolution further?

Please vote now.

For: 1,704,940,989

Against: 133,005,233

Withheld: 2,399,186

The resolution is carried.

AGENDA ITEM 21 THE APPOINTMENT OF THE AUDITORS

I propose that PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. be appointed to audit the Annual Accounts for the 2012 financial year.

Onbekende vragensteller:

Hoeveel jaar doet PwC de audit al?

Robert Swaak:

Ik ben de *signing auditor* voor vier jaar op dit moment als *independent auditor* en we hebben een rotatie-policy waar we ons aan houden. Ik zit in mijn vierde *signing jaar*.

Voorzitter:

Please vote now.

For: 1,827,201,664

Against: 9,050,072

Withheld: 4,097,983

The resolution is carried. Thank you very much.

AGENDA ITEM 22. QUESTIONS AND CLOSE OF MEETING

This brings us to the end of today's meeting. Are there any further questions?

That concludes our meeting today - thank you for your attention. I confirm that the final results will be announced to Euronext Amsterdam and displayed on our website.

As usual Unilever food and drinks will be served in the room next door but I am afraid that Paul and myself can't join you because of that we have to hurry out to the UK to the PLC meeting. Thank you very much and we look forward to seeing you at the 2013-AGM."

Vervolgens heb ik, notaris, een concept van de notulen laten plaatsen op de website van Unilever N.V. en welke concept notulen overeenkomstig artikel IV 3.10 van de

Corporate Governance Code sedert éérentwintig juni tweeduizend twaalf meer dan drie maanden ter inzage heeft gelegen. De Vennootschap heeft op acht oktober tweeduizend-twaalf blijkens aangehechte email verklaart dat geen aandeelhouder of certificaathouder opmerkingen hebben gemaakt. _____

Van alhetwelk is opgemaakt dit procesverbaal op tien oktober tweeduizend twaalf. _____
(Volgt ondertekening door mr R.J.C. van Helden, notaris)

UITGEGEVEN VOOR AFSCHRIFT


