

**NOTULEN ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS
UNILEVER N.V.
12 MEI 2011**

Agenda

Lijst met sprekers

Verslag van het verhandelde

Chairman's letter

Unilever N.V. Aankondiging van de Jaarlijkse Algemene Vergadering 2011

De Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') wordt gehouden op donderdag 12 mei 2011 om 10.30 uur in het Beurs-World Trade Center, Rotterdam Hall, Beursplein 37 in Rotterdam.

Agenda

Jaarverslag en Jaarrekening over het boekjaar geëindigd op 31 december 2010

1. Behandeling van het Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2010, waaronder de Corporate Governance sectie en het Remuneratieverslag van de Bestuurders*.
2. Vaststelling van de Jaarrekening en bestemming van de winst over het boekjaar 2010. (besluit)
3. Decharge van uitvoerend bestuurders. (besluit)
4. Decharge van niet-uitvoerend bestuurders. (besluit)

Herbenoeming van uitvoerend bestuurders

Het herbenoemen tot uitvoerend bestuurders:

5. De heer P G J M Polman (besluit)**
6. De heer R J-M S Huët (besluit)**

Herbenoeming van niet-uitvoerend bestuurders

Het herbenoemen tot niet-uitvoerend bestuurders:

7. Professor L O Fresco (besluit)**
8. Mevrouw A M Fudge (besluit)**
9. De heer C E Golden (besluit)**
10. De heer B E Grote (besluit)**
11. Mevrouw H Nyasulu (besluit)**
12. The Rt Hon Sir Malcolm Rifkind MP (besluit)**
13. De heer K J Storm (besluit)**
14. De heer M Treschow (besluit)**
15. De heer P S Walsh (besluit)**

Benoeming van niet-uitvoerend bestuurder

Het benoemen tot niet-uitvoerend bestuurder:

16. De heer S Bharti Mittal (besluit)**

Vennootschappelijke aangelegenheden

17. Machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop van gewone aandelen en certificaten daarvan in het kapitaal van de Vennootschap. (besluit)
18. Vermindering van het aandelenkapitaal met betrekking tot aandelen en certificaten daarvan gehouden door de Vennootschap in haar eigen aandelenkapitaal. (besluit)
19. Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot de uitgifte van aandelen. (besluit)
20. Benoeming van de externe accountant belast met het onderzoek van de Jaarrekening over het boekjaar 2011. (besluit)

Diversen

21. Rondvraag en sluiting van de AvA.

* De Jaarrekening van Unilever N.V. over het boekjaar 2010 in de zin van artikel 361, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek omvat het Remuneratieverslag op de pagina's 61 tot en met 67, alsmede de financiële overzichten op de pagina's 72 tot en met 123, de pagina's 126, 127 en de pagina's 129 tot en met 132 in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2010. Het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2010, bevat de krachtens artikel 392, lid 1, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek toe te voegen gegevens.

** Het besluit treedt in werking na beëindiging van de Unilever N.V. AvA 2011 onder de voorwaarde dat het betreffende besluit in de AvA van Unilever PLC die op 11 mei 2011 of latere datum in Londen (Groot-Brittannië) gehouden wordt, is goedgekeurd.

Alle documenten voor de AvA, waaronder het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2010, zijn beschikbaar op www.unilever.com/investorrelations.

Exemplaren zijn kosteloos verkrijgbaar bij de Vennootschap en via The Royal Bank of Scotland N.V. ('RBS'), telefoonnummer +31 20 464 3707, e-mail corporate.actions@rbs.com.

LIJST VAN SPREKERS

Voorzitter	Blz. 1, 13, 22, 36, 37, 40, 41
Polman, P.	Blz. 3, 15, 17, 23, 25, 27, 31, 33, 35, 36
Veer, J. van der	Blz. 11, 22, 23, 27, 32, 39
Lovell, T.E.	Blz. 13, 37
Stadlander, U.B.	Blz. 14
Olijslager, A.A.	Blz. 17
Slagter, J.M.	Blz. 20, 23
Huët, R.J-M.S.	Blz. 22, 37
Weij, E. van der	Blz. 25
Swinkels, A.J.G.	Blz. 25
Douma, K.	Blz. 26
Bondt, J. de	Blz. 29
Knaap, M.H.	Blz. 33
Fehrenbach, G.	Blz. 34, 36
Heekeren, J.C.R.Y. van.	Blz. 36, 37

Algemene Vergadering van Aandeelhouders Unilever N.V. gehouden op 12 mei, 2011, om 10.30 uur te Rotterdam.

Voorzitter [Michael Treschow]: Good morning ladies and gentlemen and a very warm welcome to the Annual General Meeting of Unilever N.V. for 2011.

The formal elements of today's proceedings are set out on the agenda on page 4 of my letter giving notice of the meeting. In total there will be 20 agenda items that we will be dealing with. As usual, part of this meeting will be conducted in Dutch and part in English.

Sitting on the platform with me are 11 of my board colleagues. Starting from my right you have Paul Polman, the Chief Executive Officer. Sitting next to Paul is Jean-Marc Huët, our Chief Financial Officer. Next to Jean-Marc we have Kees Storm, then Hixonia Nyasulu, Charles Golden and Louise Fresco. On my left we have Tonia Lovell, our Group Secretary, Jeroen van der Veer, our Vice-Chairman, then, Byron Grote, Ann Fudge and Paul Walsh. We have apologies today from Sir Malcolm Rifkind, who unfortunately cannot be with us due to other commitments.

This year Jeroen van der Veer will be retiring. Jeroen has been on the board for 9 years and has reached the statutory limit of his term. During this time Jeroen has made a major contribution and his knowledge and experience has been an invaluable source of advice and support to the board and to the company. Most recently Jeroen has made an outstanding contribution in his roles as Vice-Chairman, and Chairman of both our Nomination and Remuneration committees. Should they be re-elected at both Unilever AGMs, it is intended that Kees Storm will become your Vice-Chairman, and Paul Walsh will assume the Chairmanships of both the Nomination and Remuneration Committees.

Jeroen therefore leaves us today but we are proposing the election of one additional Non-Executive Director, Mr Sunil Bharti Mittal. We are delighted that Sunil is able to join us today and would invite him now to stand so that you all have an opportunity to see him. Sunil Bharti Mittal is the Founder, Chairman & Group CEO of Bharti Enterprises. Under Sunil Bharti Mittal's leadership Bharti, Airtel has grown to become one of the largest telecoms providers across Asia and Africa, as well as one of India's leading businesses. He brings to Unilever business building experience in developing markets, ranging from the

entrepreneurial to large-scale corporate activities. He has previously been an independent non-executive director of Standard Chartered Plc. Sunil is also a past president of the Confederation of Indian Industry, the premier industry body in India. He is a member of the International Business Council of the World Economic Forum and a former co-Chairman of the Davos meeting. His contribution to business has been widely recognised. He received the 2008 VS - India Business Council's "Global Vision" award and is a former recipient of Fortune's Asia Businessman of the Year award. The board believes that his broad commercial experience and deep knowledge and understanding, especially of developing markets, will make him a very valuable addition to the board.

Finally, before handing 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 gone past. 2010 was another year of solid progress for Unilever. The Group again saw volume growth ahead of its markets – in fact the highest for 30 years – as well as continued improvement in underlying operating margin and strong cash generation. As such it was another step towards our model of consistent top and bottom line growth. This was a significant achievement in a world struggling to come to terms with an economic crisis, weighed down by continued low consumer confidence, high unemployment and sluggish growth in developed markets. The focus of the board in the last year has again been on strategy, governance and organisational development. On strategy, the emphasis has been on sharpening the Group's vision and on making the clearer choices necessary to win in increasingly competitive markets. In short, to "turbo-charge" the Compass strategy that was launched in 2009. A key element of the strategy is the ambitious plan to take advantage of the enormous growth opportunities offered by the emerging markets of Asia, Africa, Central & Eastern Europe (CEE) and Latin America. These markets already account for more than 50% of Unilever's business. The board saw these opportunities first hand last year when it visited the company's operations in Brazil and reviewed the group's strategy with Paul and his team. Another key element of the strategy is winning with brands and innovation and the board has been pleased to see Unilever's brands getting stronger and its pipeline of innovations becoming more robust. The product portfolio has also been sharpened through a number of significant acquisitions, including the Sara Lee Personal Care business. Last year, the board approved the acquisition of Alberto Culver, whose brands include TRESemmé, VO5 and Nexxus. At 2.5 billion euros, this was Unilever's biggest acquisition for ten years, and – like Sara Lee – will help to further strengthen the company's portfolio of Personal Care brands. Following its review, the board gave its enthusiastic support to the strategy being pursued by the executive team under Paul's leadership, which we are confident will help to deliver sustained improved performance for the company and its shareholders.

On Corporate Governance, the board conducted a detailed review of the Group's procedures during the year in order to ensure that we continue to follow the highest standards and best practice. This has been reflected and published in the updated version of the document, "The Governance of Unilever". The board has also acknowledged the recommendation of the new UK Corporate Governance Code to conduct an external board evaluation at least once every three years, and has decided that its 2011 evaluation process should be done using an independent external third-party. Finally, on governance, the board participated in enhanced training programmes in 2010, concentrating on deepening its knowledge of Unilever and its business. Plans are in place for training this year in two important areas: European competition law compliance and the provisions of the UK Bribery Act, which comes into force in July this year. On organisational development, the board spent time during the year reviewing the talent pool of senior management. Attracting and retaining the best individuals is a key requirement for any company wishing to succeed in today's highly competitive global markets. With that in mind, the board is encouraged by the progress being made and the priority being given to this area by Paul and his team. Nearly 80% of the most senior roles filled during 2010 went to those identified under the company's succession plans – showing the value and robustness of those plans. And a good balance is being struck between the promotion of internal talent and the recruitment of external talent, with around 20% of the key appointments in 2010 coming from outside the business. The board was also very pleased, as part of its review, to see the significant step up being made in leadership development, with the company's 100 top managers being put through a specially tailored programme of personal development and leadership training. The continuing emphasis on diversity was also welcomed and the board was encouraged to see an increase in the percentage of female candidates named on the company's "high potential" lists for future promotion.

In conclusion, the company is delivering against all our key priorities and further progress has been made towards the transformation of Unilever. The Unilever of today is now more agile and confident, now fully fit to compete. We remain focused on serving our consumers and customers and building the long term health of our brands.

With that, ladies and gentlemen, I will hand over to Paul who will give you an overview of the company's performance in 2010 and set out his thoughts about the future. After Paul's presentation, Jeroen van der Veer, Chairman of the Remuneration Committee, will give a brief introduction about the remuneration report.

Paul Polman: Following a strong 2009, 2010 was another year of solid progress towards the transformation of Unilever. Let's remind ourselves first of what we are setting out to

do. I briefly discussed this last year. After years of sub-par performance - in terms of revenue growth, market share gains, and consistent delivery - we set ourselves the simple long-term objective of achieving consistent growth ahead of the market, modest but steady margin expansion and strong cash flow.

This consistency of performance, if delivered, is key in gaining the long-term confidence of our shareholders and above industry average value creation.

In net, do what we say, and say what we do.

Once again, following the 2008 financial crisis, the environment in which we operate has not been easy.

Whilst emerging markets continued to show robustness, we have seen again in 2010 slow growth in the European zone and North America, with unemployment remaining high and consumer confidence generally low. This, coupled with renewed price volatility and geopolitical instability, has reminded us once more that we live in challenging times. The US Army War College in Carlisle Pennsylvania describes it as a VUCA world - Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. To do well in this environment requires agility and adaptability; closeness to the consumer, continuous innovation in our product portfolio; and sharpening of our value propositions. Against this challenging background, 2010 was a year of solid progress. The overall revenue growth was 11% with strong underlying volume growth of 5.8%. This is the best volume growth Unilever has seen for more than 30 years, and well ahead of the market. More importantly progress was broad-based across all categories, most countries and ahead of key competition, showing the robustness of our strategy. In the emerging markets, business grew around 10% over the year as a whole, with key operations in China, India and Turkey all delivering double-digit volume growth. In the developed world, where, as you know, growth has been hard to achieve over the recent past, our volumes were also up by 2% - ahead of the market here as well. Even more encouraging is the fact that we have proved ourselves yet again able to step up the top line growth whilst at the same time continuing to expand our operating margins. Underlying operating margins for the year were up 20 basis points.

This despite a further increase in investments behind our brands of more than €700 million over the past two years, reflecting a strong discipline on costs, with savings of over €1.4 billion for the year. I am also delighted with our continued cash discipline. After the strong improvements in 2009, average trade working capital in 2010 was once again below zero - that is for 5 consecutive quarters now, and I am sure that this trend will continue. Here we are best in class. In net these numbers reflect increasingly firm evidence of the progress we have made in transforming the performance of Unilever. We have undoubtedly raised the bar, and the significant gaps we had versus competition a couple of years ago have now broadly been closed. Likewise the first quarter has got off to

a good start. Overall growth of 7% with underlying growth of 4.3% was again solid and, whilst we don't report quarterly profit progress any more, we have started the year well.

As we explained to you last year, our strategy is captured in The Compass. Growth is squarely back on the agenda and we are putting the consumer and customer first in order to achieve this. Where is the growth coming from? Firstly, the main growth drivers are the Emerging markets, which grew again last year double-digit and which, over the first quarter of 2011, represent 56% of total Unilever turnover, making us "The Emerging Market Company". Our China and India businesses are increasingly the key drivers, and of strategic importance, with over 2.3 billion consumers combined. But we have seen equally strong performances in markets like Turkey, Indonesia, Mexico, Brazil, Russia, Pakistan, Bangladesh, Nigeria, Mexico, which are catching up fast. An unrivalled depth of countries. We expect 70-75% of growth to come from the Emerging markets which, after all, represent over 80% of the world population, and virtually all of its growth. The second growth driver has been our Home & Personal Care business which has grown at nearly double the rate of our Food business on the strength of our emerging market positions. And finally, you will be pleased to hear that the bulk of the growth is actually coming from market development. Although we have increased our overall market shares, the main opportunity continues to be to reach an ever-growing number of consumers with our products and to drive increased usage of our products - simply said, getting more people to wash their hands or brush their teeth more often!

Let's briefly look at the key strategic drivers of our performance as laid out in The Compass. The first one is "Winning with Brands and Innovation". This is the lifeblood of our business, which is why strengthening our brands and building a pipeline of bigger and better innovations, rolled out faster to more countries, is at the heart of our strategy. First of all our core brands are getting stronger. We have 12 brands with €1 billion or more of turnover and we have worked hard to ensure that we not only have equal or better products, but are also doing a better job of communicating this effectively. Of course these brands are supported by fantastic advertising. I am glad that Unilever was named Global Advertiser of the Year at the International Advertising Festival at Cannes. The ability to differentiate our products and innovate is more important than ever, and stronger innovations are being rolled out faster to many more markets. Last year, for example, 40 innovations were launched across 10 or more markets, a four-fold increase on the year before. At the same time, the quality of the innovations has increased sharply. The increment of sales we are now getting from these major innovations is at the €50 million level or more. Over 30% of our portfolio is now improved on an annual basis and we are pleased with the progress we have shown here.

Innovations such as Dove Men + Care, Dove Hair Damage Therapy, Dove Nutrient Moisture Body Wash, Magnum Gold, Knorr Stockpot, and the global re-launch of Dirt is Good and Rexona are just a few examples. In fact, we have regained our confidence with the success of these innovations and have stepped up the introduction into countries where we were not previously present. In fact, we have extended into new markets with 100 brand launches in the last year alone. Dove Hair in China, Surf Fabric Softener in the Philippines, Magnum in the US and Indonesia, Close-Up Fire Freeze into India, and the list goes on.

We are also sowing the seeds for future growth and developing new models, as you can see with the Dove Spa Institute in Europe or the Swirl's ice-cream franchise in India. But I would like to point especially to the Pureit brand. Now in five million homes in India, with over €65 million in sales, it not only provides a very cost-effective clean drinking water solution to people in need, but is also now being rapidly expanded to other countries like Indonesia, Brazil, Mexico, Bangladesh and China. It is, potentially, one of our next mega-brands.

The second plank of our strategy is to "Win in the Market Place". Innovations don't mean anything if you can't commercialise them effectively. Here again, great progress. We have rolled out globally seven Customer Insight and Innovation Centres. Combining the latest technology with deep consumer and shopper understanding, we are able to develop in-store strategies with our key customers, such as WalMart, Tesco, Ahold, etc, across the world. The results have been extraordinary, and a real competitive advantage to Unilever. Most importantly, an independent ranking amongst retailers showed that in 60% of the countries surveyed, Unilever is now in the top third of suppliers. Not surprisingly, two of our global customers, Tesco and WalMart, named us their Supplier of the Year in 2010. Finally, leveraging our skill we are rapidly increasing the distribution and quality of our products in-store behind the Perfect Store programmes. In India alone, we increased the presence of our products in an incremental 500,000 retail outlets last year. Winning at the point of sale continues to be a key priority and focus area. But in an increasingly challenging economic environment we will not be able to reach people at the bottom of the pyramid if our value propositions and cost-structures are not competitive. That is why the third plank of our strategy focuses on Continuous Improvement to eliminate all the costs in our system that consumers are not willing to pay for. In too many parts of our business we still have an uncompetitive cost structure, which limits the growth of our brands in the market place. We have attacked this aggressively over the last few years, but more needs to be done as our competitors are also working this area actively, and consumers feel the pressure. A move to a global supply chain and buying organisation has helped us to bring

costs down. We have also successfully launched a global shared service organisation, called Enterprise Support, as well as a new Information Technology structure which will help drive cost and efficiency for years to come. Rigor and discipline is key here, with more to be done. Ultimately the proof of all these efforts is in the marketplace. As growth in the developed markets has slowed down, competition, not surprisingly, is increasingly focused on the Emerging markets, especially the major ones like India, Brazil, Turkey and Indonesia. Here the competitive battles are fiercest. However, I am convinced that we are well-placed to win here as well.

Let me give you some examples: in China where the launch of Omo liquids has enabled the brand to move ahead of key competition for the first time ever. In India, where, despite sustained competitive activity in the fabric cleaning and skin cleansing categories, we are gaining market share in over 70% of our business. In Indonesia where the hair battles are intense but we have expanded our share above the 50 level; or in Thailand, where we have leadership in the face care market with Pond's through great innovations, like Pond's Gold Radiance. But we also have to prepare ourselves for the future, and that means continuously strengthening our overall portfolio of brands. Here, frankly, we are still at a disadvantage versus those competitors who are positioned in stronger growth markets overall. For that reason, it is important that we divest slow-growing, non-strategic categories where we cannot add much value and focus on the faster-growing ones. That's why we acquired last year the Sara Lee Personal Care business and are pleased to have integrated, as of last November, wonderful brands like Radox, Duschdas, Zwitsal, Neutral and Prodent, which will strengthen our offerings in the crucial Personal Care segment and help rebalance our European business moving forward. This comes on top of the recently-bought TiGi premium Hair Care business, the Inmarko Ice Cream business in Russia and the Diplom and Evga Ice Cream businesses in Denmark and Greece, respectively. And I am delighted to confirm today that we have completed the acquisition of another great business, a company with great brands and a perfect fit for Unilever - Alberto Culver.

This acquisition propels us to number two in global Hair Care, with very strong overall market shares in both the US and the UK - two key platforms for future growth. This is Unilever's biggest acquisition in more than a decade. It is a mark of our ambition and determination to win in those areas of strategic importance to the business. Take a look at the Alberto Culver short film and share some of the excitement we feel about this business. At the same time as we have made these acquisitions, we have also been able to divest less strategic businesses, like the Findus Frozen Food in Italy or the Shelf Stable tomato and paste business in Brazil, helping to further streamline our portfolios.

So Ladies and Gentlemen let me just recap:

- Our results are getting better and our performance more consistent.
- We are delivering to a clear strategy - the Compass.
- The growth is broad-based and of good quality.
- Our brands are getting stronger and our innovations bigger.
- We are out-performing competition and gaining share.
- Our performance culture and talent base are getting stronger.
- In short, we are in good shape and confident as we face the future challenges.

But perhaps the thing that has made us most excited over the last year has been the launch of our new vision and business model, called the Unilever Sustainable Living Plan. We have set out an ambition to double the size of the company while reducing our overall impact on the environment. Never before has a company pledged to decouple growth from environmental impact. We may be the first - but I doubt very much that we will be the last. Governments will come to expect it and consumers to demand it. The reasons are clear. We are living beyond the limits of the world's resources. In fact, we are facing what one eminent scientist has described as "a perfect storm" - a future where food, water and energy are all in scarce supply. At the heart of this is a climate crisis and driving the change in climate is a population explosion. By 2050 there will be 2.7 billion more people on the planet. That is equivalent to a city the size of London being created every month. It is not sustainable. And the longer we leave it the more serious the problem becomes. For Unilever, halving our impact means taking a whole value chain approach.

The way we intend to decouple future growth from environment impact is set out clearly in the Unilever Sustainable Living Plan. There are three key elements that distinguish the plan. First: its scope. It spans our entire portfolio of brands and all 180 countries in which we sell our products. Second: when it comes to the environment, the plan covers not just the direct impacts of our factories, offices, lorries and laboratories. It accepts that Unilever has a responsibility across the whole value chain - from the sourcing of raw materials through to the energy and water needed by people to cook, clean and wash with our products. Third: for Unilever, sustainability isn't just about the environment. There is a social and economic dimension. Our products make a difference to people's health and well-being and our supply chain supports the livelihoods of millions.

The Sustainable Living Plan therefore has three over-arching goals. By 2020 we aim to: halve the environmental footprint of our products; source 100% of our agricultural raw materials sustainably. Help a billion people take action to improve their health and well-

being. It's the right thing to do, but it's also good for business. Think about it: increasing numbers of consumers want the reassurance that the products they buy are responsibly sourced. That's why they are choosing brands like Rainforest Alliance certified Lipton tea. A brand that has been doing this for 20 years is Ben & Jerry's. Consumers like it, but so do retailers - this is also high on their agenda. Increasingly, they want to partner with those companies that can bring a commitment to sustainability to life - companies like Unilever. Sustainability is also driving innovation, allowing us to deliver new products with new consumer benefits. A good example is Comfort One Rinse, enabling people to rinse their clothes in just one bucket of water instead of three. In countries where water is scarce the benefits are huge. And of course there are efficiency gains to be made - managing our business sustainably reduces energy bills, minimises packaging, drives out waste and reduces costs. It also energises our own people and makes us a more attractive prospective employer. It's no coincidence that in the last year alone we have achieved Number One "On Campus Employer Ranking" in countries as diverse as Argentina, Indonesia, Chile and the Netherlands; and we came in the top 5 in India, Turkey, South Africa and Brazil. This is where the war for top talent is being waged - on the campuses of the best colleges and universities around the world.

The USLP is giving us a real advantage here. The leadership role we are taking in the area of sustainability has also been more widely recognised. For the 12th year running we have finished industry leader in the Dow Jones Sustainability Index. And just last month, in a survey of more than 500 experts, Unilever was named the company to have done more than any other over the last year to advance the cause of sustainability - more even than General Electric or Wal-Mart. The progress we are making in this area is rapid, but there is a lot to do and we have to recognise that this is part of our commitment to build a strong, healthy, sustainable business for the long term. This is nothing new for Unilever. The tone was set a hundred years ago when one of the founders of the business set out his own philosophy, arguing: "...nothing can be greater than a business, however small, that is governed by conscience; and nothing can be meaner or more petty than a business, however large, governed without honesty and without brotherhood". Wise words and they still govern our actions today. In the context of building our business for the long term, we have chosen to abandoned guidance to the market and changed the way we report each quarter - giving now only top line performance. We want to move away from what has recently been referred to as "quarterly capitalism", where the pressure to report every 90 days has clearly driven the wrong behaviours and led to the wrong decisions for the short term. We don't run Unilever on a three month cycle for advertising, production or innovation. Why do so for financial reporting? We are running the business for the long term and investing for the long term, including in our most precious asset - our people.

We have changed our compensation system to ensure there is more reward for performance, not over a year, but over a much longer timeframe. And we are rapidly scaling up our training and development.

Just like R&D, cuts in this area when times are tough prove - over the longer term - to be a false economy. So we are not cutting, we're investing. Already the top 100 managers from around the world have gone through an intense, especially tailored programme - the Unilever Leadership Development Programme - and this year we are rolling it out to the next 500. Last week I was in Singapore and saw the building of our new international training centre take shape. It will be a state of the art facility, enabling us to train and develop our people from across the whole of the Asia region. The last year has been difficult for everyone. Economic conditions remain tough. Unemployment is rising, confidence is low and markets are soft - in some cases declining. It's been another year of pay restraint for many our people. At the same time, we are setting the bar higher and asking more of people. We are also having to take some difficult decisions to protect the long term health of the company. Yet, the engagement of our people - according to the regular surveys we carry out - is at record levels. People are responding to a new agenda, to the new vision for Unilever. They see the progress we are making and they want to be part of a winning team. I want to thank them - every 163,000 of them - for their hard work and dedication over another year; a difficult year, yet a year in which we made real progress in our transformation; and a year that ended with the satisfaction of Unilever being voted "Company of the Year" in a poll of industry peers. A great tribute to everyone at Unilever.

But before I close today, I want to pay my own personal tribute to a group of Unilever employees whose actions over the last year have gone beyond the call of duty. I call them our "unsung heroes". These are the men and women who - when tragedy has struck - have put their own interests to one side and focussed on the needs of others. The sales team in Chile, for example, led by Marco Orellana, who drove for nearly a day to reach out and help bring relief to the victims of the earthquake. Mohamed Sabir, our factory manager in Tunisia, who - knowing his family was safe - stayed with his workers during the height of the unrest to ensure their welfare. Or our team in Egypt who kept the factory open 24 hours in order to provide workers with a sanctuary from the rioting and mayhem taking place outside. Glenn Carroll and Steve Ryan and the rest of the field sales team in Queensland who worked around the clock to help their customers - some in remote locations - get back to business after those awful floods had ravaged their stores. And no praise is high enough for the heroic efforts of our people in Japan, led by Ray Bremner. Their dedication and their professionalism have - as with all our unsung heroes - left me

both humbled and inspired. And I could give many more examples - from Sri Lanka, from Pakistan, from New Zealand. The world has seen more than its fair share of tragedies over the last year. Whether natural disasters or widespread civil unrest, we have been reminded of the inherently fragile state of the world in which we live. We can however draw some comfort - and not a little pride - in knowing that, when tragedies do occur, Unilever people are among the first to react, often working alongside our international partners on the ground, especially the UN's World Food Programme.

I want to thank all these unsung heroes for their efforts.

And I want to thank you - our shareholders - for your support over another year.

Thank you.

Jeroen van der Veer:

Dames en heren, geachte aandeelhouders. Het onderwerp remuneratie krijgt veel aandacht en gaat gepaard met veel emotie. Ik geef u een korte introductie over het beleid bij Unilever. Voor de goede orde, de remuneratiecommissie bestaat uit drie onafhankelijke commissarissen, Non-Executive Directors, en onze Chairman. Op de 1^e sheet zeggen we in feite: als er goede performance is, of prestatie, willen we dat belonen in lijn met de strategie zoals zojuist gepresenteerd. Het tweede is: wij willen een cultuurverandering aanbrengen. Een cultuur kun je niet in één nacht veranderen, daar moet je meer jaren over doen. In die cultuurverandering hebben wij niets tegen variabele beloning maar wij vinden dat variabele beloning zoveel mogelijk op de lange termijn gericht moet zijn.

Op de volgende sheet ziet u hoe wij afstemming aanbrengen met de belangen van de aandeelhouders. Een CEO moet vier keer zijn basissalaris houden in Unilever-aandelen, viermaal zoveel als zijn basissalaris. Overigens heeft hij dat in de relatief korte tijd dat de CEO bij ons is, al bereikt. De CFO, die vorig jaar is begonnen, moet drie keer zijn basissalaris in Unilever-aandelen houden, en hij zit nu op 1 1/4. Voor de andere senior staff in Unilever geldt anderhalf maal hun basissalaris. Verder hebben wij bij Unilever ook "clawbacks" geïntroduceerd. Het betekent dat de variabele beloning kan worden teruggehaald op basis van grondslagen die zijn uitgelegd in het jaarverslag.

Dan, heel belangrijk: wij vinden dat het basissalaris op het midden van de markt moet worden gehouden. Maar we vinden wel dat als de prestatiedoelen zeer goed gehaald zijn, en dat ook over een langere reeks van jaren, onze variabele beloning 75% percentiel mag zijn. Wat dat in de praktijk heeft betekend, ziet u op de volgende sheet. Voor het derde

achtereenvolgende jaar is het basissalaris niet verhoogd. We zijn daar bijzonder strikt geweest. Overigens kunnen we daar niet altijd mee doorgaan en daarom heeft de Board besloten dat de situatie bij Unilever dit jaar zal worden gereviewed. Dus wij gaan niet zonder meer tot verhoging over, we willen eerst zorgvuldig weten hoe de markt zich heeft ontwikkeld en hoe Unilever daarin is gepositioneerd.

Het andere punt wat ik hier wil noemen: in Unilever hebben de twee uitvoerend directeuren, een "defined contribution"-pensioen. Dit is overeenkomstig hetgeen andere mensen krijgen die nu zouden worden aangenomen. Voor wat betreft de variabele elementen dan ziet u dat de target voor de jaarlijkse bonus voor de CEO 120% is, maximaal 200%. Voor de CFO is die 100%, maximaal 150%. Daarnaast nemen ze deel aan een lange termijn aandelen plan waarbij maximaal twee keer het basissalaris voor de CEO en bijna 1,8 maal basissalaris voor de CFO aan aandelen kan worden toegekend. Dat is internationaal gezien ook in Europa relatief laag en daarom kom ik ook tot de volgende sheet. In de bovenste box ziet u het beleid hoe het was. En het geldt ook nog voor de bonussen die voor dit jaar worden uitgekeerd voor onze twee Executive Directors. De Executive Director moest 25% van de jaarlijkse bonus in aandelen beleggen en als die director na drie jaar nog bij het bedrijf was, dan kreeg hij voor ieder aandeel dat hij had belegd, één extra aandeel. En dat was niet gerelateerd aan performance, behalve dat men na drie jaar nog in dienst moest zijn. Daar was kritiek op en daarom hebben we dat veranderd. Dat heb ik vorig jaar al aangegeven toen we een plan hadden gemaakt voor de senior staff, ongeveer drieduizend, juist onder de CEO en CFO. Om te bewerkstelligen dat men van de korte termijn naar de lange termijn gaat, hebben wij gezegd dat wij verwachten dat deze medewerkers tussen de 25% en 60% van hun jaarlijkse bonus in aandelen stoppen voor de langere termijn. De matching vindt plaats op grond van criteria die over een periode van drie jaar worden gemeten. Dit is in meer detail in het jaarverslag uitgelegd. Overigens wijs ik erop dat voor de senior staff de matching tussen 0% en 200% kan liggen. Dat geldt niet voor de CEO en de CFO. Wij vonden het redelijk om daar een plafond van 150% in aan te brengen. De maximale matching is anderhalf keer. In feite gebruiken we de kortetermijnbonus zodanig dat deze als het ware meer waard wordt door performance op de lange termijn. Wat ik ook graag wil benadrukken is dat dit plan voor senior staff vorig jaar is gepresenteerd, en u dat heeft aangenomen met zeer hoog percentage van stemming, zowel hier als in de Engeland. Wij hebben erbij gezegd dat we het eerste jaar niet de Executive Directors, de CEO en de CFO voor dat plan zouden gaan uitnodigen. Waarom hebben wij hen toen uitgesloten: omdat wij toen niet precies wisten hoe het zou vallen. Wij wisten ook niet dat u dat met een zeer hoog percentage stemmen zou goedkeuren. Inmiddels hebben wij ook de ervaring en hebben we natuurlijk ook

reacties gehad over dit plan en daarom hebben we ook nu besloten hen uit te nodigen maar we hadden we vorig jaar reeds aangegeven dat we die mogelijkheid zouden hebben.

Ik kom tot een afronding. Ik besef de reactie op een remuneratiebeleid: dit zijn grote getallen waar de maatschappij niet altijd begrip voor zal hebben. Toch hoop ik dat u inziet dat wij binnen Unilever een beleid hebben om zeer beheerst met beloning om te gaan en dat wij dat heel sterk afhankelijk maken van de performance van het bedrijf; performance in lijn met de strategie en dat wij dat ook richten op de lange termijn. En als u dan toch vraagt waarom deze getallen nodig zijn, dan is de kortste opmerking daarover: als u luistert naar de agenda van het bedrijf zoals gepresenteerd door de Chairman en de CEO, zult u begrijpen dat wij goed talent nodig hebben, dat we dat moeten kunnen aantrekken en moeten kunnen behouden in deze zeer concurrerende wereld. Dank u wel.

Voorzitter: Thank you, Jeroen. We will now move to the formal part of the agenda. This meeting has been properly convened. The notice of meeting has been published on 30 March 2011, and in two national newspapers 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 concerning the contents of the accounts that will be addressed by one of the directors. I now 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.

Tonia Lovell: Thank you Michael. Each year we give you an overview of the total voting rights present at the meeting and the percentage of the votes that can be cast by holders of ordinary shares and holders of depository receipts, holders of preference shares and the trust office. Mr van Helden will again supervise the registration and voting processes as independent notary.

The shares represented today have a total nominal value of € 307,654,157, which are good for 1,922,838,484 votes, which is 86.22 percent of our capital.

At this meeting 38.66% of the votes can be cast by holders of ordinary shares and depository receipts, 23.80% by holders of preference shares and depository receipts thereof and the remaining 37.54% by the trust office.

Voorzitter: We are now starting with agenda item 1, which is the consideration of the annual report for the 2010 financial year. And now ladies and gentlemen, we will 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 when necessary to allow all of you the opportunity to ask any questions or raise issues you may have.

Mevrouw U.B. Stadlander: Meneer de voorzitter, dames en heren, mijn naam is Ursula Béatrice Stadlander. Uiteraard ben ik zelf aandeelhouder, maar gelijktijdig vice-voorzitter van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers en de belangenbehartiger voor aandeelhouders van Unilever, woonachtig in Arizona, VS. Meneer de voorzitter, het was een buitengewoon tevredenstellend jaar 2010. De Raad van Bestuur en eveneens alle medewerkers hebben zich volledig voor het succes van dit afgelopen jaar ingezet om dit te bereiken. Ik dank iedereen hartelijk voor zijn bijdrage. Het is behalve het genoemde prettig om te lezen dat de heer Polman de omzet wil verdubbelen van 40 miljard naar 80 miljard. Hoeveel jaren zou het duren om dit te bereiken? Op bladzijde 7 schrijft u in het hoofdstuk over "Winning the People" dat u aan 100 vooraanstaande managers aanbiedt een "Tailored leadership development programme, which is now being rolled out to the next 500 managers". Helaas, in een in de financiële pers gepubliceerd artikel werd onder meer geschreven dat om de omliggende landen in te halen, Nederlandse bedrijven en managers, zeker die op sleutelposities binnen die organisatie, meer moeten gaan selecteren op hun initiatief denken en ondernemerschap. En in ons land zou de balans tussen werk en privé belangrijker zijn dan hard werken. Mag ik ten opzichte daarvan uw visie horen? Op bladzijde 17 in het hoofdstuk "Winning through Continuous Improvement", gaat het over het zichtbaar maken van nieuwe producten in de supermarkten. Vanzelfsprekend is het belangrijk dat de supermarktklant duidelijk zicht op het product van Unilever heeft, maar welke mogelijkheden hebt u om de supermarkteigenaren te beïnvloeden, de producten op de best zichtbare plaats op de schappen te stellen in plaats van de goedkopere huismerken die wij alleen aantreffen in de Verenigde Staten en Europa. De opkomende markten kennen geen huismerken. Ik verneem gaarne uw toelichting hieromtrent. Het is mij niet geheel duidelijk of de overname van de Amerikaanse Alberto Culver reeds doorgang heeft gevonden en de contracten zijn getekend. Met de overname is ten slotte een bedrag gemoeid van € 2,7 miljard. Over sponsoring gesproken: ik heb in het jaarverslag en in de pers niet gelezen over Unilever. Wel verscheen er een artikel in de kranten over de grootste sponsors in Nederland in 2010 waarin Unilever niet werd vermeld. Unilever is, zoals ik veronderstel, ook vertegenwoordigd in de nu politiek onrustige landen, zoals Egypte, Tunesië, Jemen, Syrië, Libië, en daarbij komt nog Irak en Afghanistan. Hoe is de hele situatie in al die landen voor uw producten en voor de mensen die daar voor u werken? Dan kom ik tot mijn voorlaatste onderwerp. In het jaarverslag heb ik mijns inziens niets vermeld gevonden over uw belangen in de zogenaamde Oostbloklanden, zoals Rusland, de Oekraïne, Roemenië, Hongarije. Mag ik hieromtrent nog een toelichting vragen? Afsluitend

dank ik u, meneer de voorzitter, en alle aandeelhouders in de zaal, voor het beluisteren van mijn vragen en opmerkingen, die meestal een ander karakter dragen dan die van andere belanghebbenden. Zo hoop ik nog altijd dat het interessant voor u was en dank ik u allen hartelijk voor uw gehoor met de woorden van Unilever: creating a better future everyday! En ik denk dat dat geldt voor ons allemaal. Meneer de voorzitter, dames en heren, ik dank u allen hartelijk voor uw aandacht.

Paul Polman: U vroeg hoe lang het duurt voordat de omzet is verdubbeld van 40 naar 80 miljard. Wij geven geen outlook meer, geen vooruitzicht meer aan de financiële markt en daarom zijn we daar voorzichtig mee. U weet, mathematisch moeten we 7% per jaar groeien om het te verdubbelen. Afgelopen jaar zijn we met 11% gegroeid, het eerste kwartaal van 2011 7%. Dus hoe sneller we kunnen groeien, hoe sneller we er zullen zijn.

Ten tweede, winnen met mensen is erg belangrijk voor ons. Zoals u zegt is het heel belangrijk dat entrepreneurschap moet worden bijgebracht. Daarom passen we al onze trainingsprogramma's aan en daarom hebben wij net aangekondigd dat we een nieuw trainingscentrum willen openen in het Verre Oosten, een investering van € 40 miljoen. En voor de mensen die voor ons werken is het niet alleen belangrijk dat hun hele leven rond Unilever draait maar ook dat ze wat ik noem, zuurstof krijgen om andere dingen te doen. Doe ik zelf ook, dus dat verwacht ik ook van andere mensen. Het brengt nieuwe ideeën, balanceert je leven en leidt uiteindelijk tot betere beslissingen. We zijn het volledig met u eens en ook op het punt van diversiteit die we in de maatschappij, en in ons bedrijf hebben, zorgen wij dat mensen hun verschillende prioriteiten kunnen afwegen.

Over de retailmarkt, over de huismerken en de handel: hoe ver kun je dat beïnvloeden? Ik heb u verteld over wat wij noemen Customer Insight & Innovation Centres: hoe meer kennis je verkrijgt over hoe de consument boodschappen doet, hoe meer kennis je hebt van wat je merken daaraan bijdragen, hoe meer je dat kunt beïnvloeden. Wij leven in een kenniseconomie. Vergeleken met de handel, hebben wij maar een paar producten waar we ons op concentreren. Die producten, en het consumentengedrag daaromheen moeten wij beter kunnen dan de handel, want wij zitten in maar 15 categorieën. Als wij werkelijk waarde bijdragen, worden we daarvoor beloond. Als onze merken sterker zijn, worden we daarvoor beloond. Niet altijd, want je werkt met mensen en soms worden beslissingen genomen zonder data, op intuïtie, soms meer professioneel soms minder professioneel, maar over het algemeen zijn wij in staat om onze producten op de goede plaats in de winkel te hebben. En dat proberen we natuurlijk overal te doen.

Alberto Culver, het goede nieuws is dat wij dat eergisteren hebben getekend. En er zijn altijd landen waar het iets langer duurt en zonder die landen te noemen: er zijn overheden in de wereld die anderhalf à twee jaar nodig hebben. Maar gelukkig zijn dat niet de belangrijkste landen. De belangrijkste landen zijn Amerika en Engeland. Amerika hebben we gisteren getekend, dat was onze belangrijkste, en in Engeland zijn wij heel dicht bij een oplossing die voor alle partijen goed is. En dat is goed voor ons.

Dan het sponsoren. Wij sponsoren het NOC/NSF bijvoorbeeld. We zijn net hoofdsponsor geworden van het Concertgebouw in Amsterdam. Wij zijn de hoofdsponsor van het World Food Programme van de Verenigde Naties. Wij publiceren daar niet veel over want wij vinden het belangrijker om het te doen dan om erover te publiceren. En het Unilever Sustainable Living Plan speelt daar precies op in: middels ons bedrijf een mondiale bijdrage leveren aan de verbetering van de maatschappij. We hebben onlangs een partnerschap getekend met het World Food Programme ter grootte van €10 miljoen. Wij zijn het bedrijf dat de meeste bijdragen levert aan maaltijden: meer dan 1 miljoen maaltijden per jaar aan mensen die zelf geen kans hebben om te eten. Elke 6 seconden overlijdt er een kind aan ondervoeding in de wereld. Terwijl ik aan het praten ben zijn er al 30 overleden. Dat zijn het soort zaken die wij doen.

De volgende vraag die u had, was over het Midden-Oosten. Ik stel dat erg op prijs want onze mensen die werken daar hard. Onze omzet in het Midden-Oosten bedraagt ongeveer € 600 miljoen. Ongetwijfeld hebben we door alle ontwikkelingen iets van de omzet verloren, op korte termijn. Maar dat is voor ons niet het belangrijkste. Het belangrijkste is dat democratie op de lange termijn altijd het beste is, ook om een omgeving te creëren om succesvol zaken te doen. Het tweede is dat al onze mensen veilig zijn en gelukkig hebben we niemand verloren. Onze mensen zijn druk bezig om de omzet weer omhoog te brengen. In Egypte bijvoorbeeld, wat een groot land voor ons is, hadden wij twee sterke maanden in de afgelopen periode, omdat mensen werkelijk dag en nacht werken om de producten weer in de winkel te krijgen.

We hebben niet over Oost-Europa gepraat want we kunnen niet over elk gebied praten in een korte toespraak. We hebben het ook niet over Zuid-Amerika gehad en evenmin over Afrika. En toch zijn dat belangrijke landen voor ons. Ik bezoek zelf regelmatig Oost-Europa want het is voor ons een belangrijke groeiemarkt. We doen het erg goed in Rusland hoewel we iets te laat de markt hebben betreden na de crisis in 1998. Met versterking van ons management winnen we weer marktaandeel. We zijn erg sterk in Polen en Hongarije en iets minder in de landen daaromheen. Door de crisis van de laatste twee jaar zijn onze concurrenten en wijzelf niet in staat geweest om te groeien in dat gedeelte van de wereld.

De heer A.A. Olijslager: Bestuurslid van Stichting Administratiekantoor Unilever. Wij hebben met genoeg kennis genomen van alle positieve ontwikkelingen bij Unilever in het afgelopen jaar. De heer Polman heeft ook nog een aantal "challenges" genoemd. Ook vanochtend in de pers heeft hij daar nog uitgebreid bij stil gestaan. Onze vragen richten zich uiteraard vooral op de "challenges" en enkele problemen die er nog zijn. Ik wil beginnen met een aantal vragen over de ontwikkelde markten, met name Europa en de Verenigde Staten waar de "competitive environment" bitter is. Kunt u iets over een algemene trend zeggen omtrent de marktaandeelontwikkeling en de "value share"-ontwikkeling, met name in West-Europa en in de Verenigde Staten. De tweede vraag betreft de margeontwikkeling. Wij hebben daar bij de toelichting over de eerste kwartaalcijfers niets over gehoord; wel dat het kennelijk niet eenvoudig is, vooral in Europa niet. En een derde vraag is de verdeling van uw A&P. Een percentage A&P van het totaal, of u dat kunt. De ontwikkeling ten opzichte van "private label", met name in Europa ten opzichte van vorig jaar: kunt u daar de percentages van noemen of iets over de strijd die iets meer onze kant op komt of de kant van de private labels? U vermeldt in het jaarverslag de "innovation rate". U kunt het zich natuurlijk heel moeilijk ofwel makkelijk maken met de definitie: is die "innovation" een echt nieuw product, zoals indertijd bijvoorbeeld Becel, of zegt u daarvan dat als er een nieuwe smaakmaker aan toe is gevoegd of een nieuwe verpakking wordt gemaakt, dat dat ook al een "innovation" is? Ik wilde graag eens begrijpen hoe moeilijk of hoe makkelijk u het zichzelf maakt. Een andere vraag gaat over out-of-home business en Food service. In het jaarverslag valt daar vrijwel niets over te lezen en wij denken dat dat toch voor Unilever belangrijke marktsegmenten zijn. Wij willen graag weten of wij dat juist begrepen hebben. Misschien is het een idee om daar volgend jaar ook iets over in het jaarverslag te zetten. Kunt u iets zeggen over de ontwikkelingen in de opkomende landen uitgesplitst naar Personal Care en Food. China, Rusland en India zijn natuurlijk grote markten aan het worden en de ervaring van veel multinationals in China is toch dat wanneer je groter wordt en van de Chinese consument leeft, er ook bepaalde risico's opdoemen. Kunt u daar ook iets van zeggen hoe u dit denkt aan te pakken? En de laatste vraag gaat over acquisities: u hebt hele mooie acquisities gedaan maar helaas moet u toch hele mooie merken afstoten. Zoals Sanex bijvoorbeeld, en bij Alberto Culver moet u ook weer merken afstoten. Ik kan me voorstellen dat u natuurlijk wel eens nadenkt over hoe dat kan worden gemitigeerd. Nestlé heeft nog een mooi aandeel in L'Oréal. Je hoeft niet alles 100% te hebben om toch met een merk iets te kunnen, want wij vinden het toch wel heel jammer dat die mooie merken zoals Sanex zijn afgestoten. Misschien kunt u daar ook nog iets over zeggen?

Paul Polman:

Dit jaar bedraagt de economische groei Europa ongeveer 1% à 1,5%, niet echt een succes om eerlijk te zijn. De groei zal snel veranderen. Over 20 à 30 jaar zijn er 50 miljoen minder mensen in Europa en gaan de markten naar beneden. Onder Doug Baillie's leiderschap zijn we vorig jaar met 1,7% gegroeid. Ik heb al gezegd, en ik blijf het zeggen: onze business is stabiel zelfs als je een jaar gegroeid bent. We zien vooruitgang in Europa in Food, we zijn iets minder in de Personal Care-kant waar wij, om eerlijk te zijn, te zwak zijn geweest met alle veranderingen die in het verleden hebben plaatsgevonden. Daarom hebben we Sara Lee gekocht. Onze strategie in Europa is heel eenvoudig. We hebben de juiste mensen op de juiste positie gezet. Dat is erg belangrijk. We hebben ons innovatieniveau verhoogd en daar waar wij innoveren groeit het marktaandeel. We zijn onze portfoliomix aan het veranderen en daar komen Sara Lee en Alberto Culver bij, zodat wij op de lange termijn in Europa kunnen blijven doorgroeien, zodat het niet zoals de afgelopen 15 à 20 jaar een "drag" op het systeem wordt. Het is nu iets minder dan een derde van de omzet van het bedrijf en het wordt progressief iets minder omdat de ontwikkelingslanden zo snel groeien. Waar we de innovatie hebben van Lipton Pyramid Bags, Magnum Gold, Magnum Temptation en Knorr Stockpot, groeit het marktaandeel. 30% innovatieniveau is min of meer wat we ook in Europa hebben. Het betekent dat in feite 30% van je portfolio wordt geïnnoveerd of gerenoveerd, het veranderen van de EAN-code, in het portfolio van je producten. Dat is een definitie die vrij standaard is en ook gebruikt wordt door onze concurrentie. Je wilt niet hoger dan 30% gaan want dan wordt de consument gek van al die veranderingen; het is beter om het min of meer op 30% te houden. U ziet de kwaliteit van de innovatie omhoog gaan. Wat is de definitie van innovatie? In onze industrie is dat vrij duidelijk: innovatie is werkelijk een productverbetering die meer consumenten aantrekt en hopelijk trouw houdt aan ons product en in "the eye of the beholder", zoals ze zeggen, is dat soms groot of is dat soms klein. En er zijn kleine dingen die wij gedaan hebben met onze producten die een heel groot succes zijn geworden en er zijn grote dingen die wij gedaan hebben die een "failure" zijn geworden in de markt. Wij zijn erg tevreden met het niveau van 30% wat geleid heeft tot een additionele omzetverhoging van 50 miljoen.

In Noord-Amerika doet onze Personal Care Business het erg goed. De meeste van onze Personal Care en Hair Care, Hand & Body & Skin doen het goed met onze initiatieven ondanks de zeer sterke concurrentie. Wij hebben ook vertrouwen in Alberto Culver dat het goed doet; zij hebben ons marktaandeel ook verhoogd. Aan de Foods kant is het moeilijker geweest. De Amerikaanse markt van Foods is gedaald, daar zijn de consumenten sneller verschoven dan iedereen had verwacht: meer naar private labels en de goedkopere merken. Er zijn in feite twee Amerika's: tweederde van de mensen die achterblijven en een derde die niet veel last heeft gehad van de crisis en dat is ook de

reden van de groei die u nu ziet. Maar in die groep van tweederde is het moeilijk op dit moment en dan moeten we dichtbij zijn. Het voedsel moeten we daarmee aanpassen. In Home en Personal Care gaat het goed, bij voedsel iets minder. In het geheel is gegroeid in Amerika. De private labels zelf, of de huismerken, die blijven altijd doorgroeien. Dit hebben wij in feite al gezien in de crisis van 2008: voor onze merken waar wij concurreren, in onze categorieën, is er een normale tendens van het iets omhoog gaan van de huismerken, maar dat is geen enorme shock geweest in 2008. Als je hoort dat de huismerken 40% of 50% van de omzet betreffen, moet je uitkijken met die getallen want daar zitten aardappels bij, daar zit fruit bij, daar zit kaas bij, daar zitten melkproducten bij. Wij kijken natuurlijk naar onze categorieën, en als wij duidelijke en goede innovaties hebben in onze categorieën hoeft het geen reden tot zorg te zijn. In deodorants zien wij bijna geen huismerken, in de Hair Care is het moeilijk voor huismerken om grote marktaandelen te hebben. Wij komen met Knorr stockpot uit, jelly-bouillon, dat hebben wij van de huismerken afgenomen. Als wij beter ons werk doen, dichterbij de consument staan, betere waarde leveren, dan is het huismerk gewoon een andere concurrent. De huismerken komen alleen voor in Europa, iets minder in Amerika en helemaal niet in de ontwikkelingslanden (nu al 56% van onze omzet). De split van A&P is twee derde A, een derde P. A staat voor advertising en P staat voor promotion. Maar voor ons is promotion geen deel van de prijs. Het sponsoren van het NOC/NSF, dat is promotie; dat is waarde toevoegen aan onze merken. Het liefst hebben we meer advertising, want dat bouwt je merken op, op de lange termijn. Daarom hebben we ook weer voor de eerste keer over de laatste twee jaar €700 miljoen geïnvesteerd. We hadden u meer profit kunnen geven op de korte termijn, maar hebben besloten om meer te investeren in onze advertising en promotion om onze merken sterker te maken voor de langetermijngroei van dit bedrijf.

Food service is een belangrijke business voor ons bedrijf, dat is al het voedsel dat wij verkopen aan de horeca, hotels en restaurants, buiten de normale supermarkten. Deze business heeft een omzet van bijna €2 miljard. De grootste merken daar zijn Knorr, Lipton en Hellmann's. We hebben de hele business daar aangepakt en veranderd om weg te komen van de huismerkachtige dingen die wij daar verkochten: wij hadden oliën en vetten, wij hadden aardappelpuree, die geen merknaam hadden en ook geen waarde hadden, waar we dan ook niets op hebben verdiend. Wij hebben ons helemaal geconcentreerd op die drie. Wij hebben chefs aangenomen zodat wij met oplossingen kunnen komen voor de horeca. Mensen willen consistentie en kwaliteit, willen makkelijker en minder arbeidskosten. Onze producten liggen goed. In de ontwikkelingslanden heb je meer mensen die nu in de werksfeer komen waar het koken gecompliceerd is, en die houden van onze producten. We groeien 20% of meer in de meeste landen. Ons doel is om daar te verdubbelen maar sneller dan het hele bedrijf zelf. Dat dat niet in het

jaarverslag staat, is omdat we ons op de producten geconcentreerd hebben en niet precies op alle individuele takken van ons bedrijf. Indien gewenst, zijn we bereid daar iets meer over zeggen.

In China zijn we al het derde grootste bedrijf, we zijn de "most desired employers", en als het land groeit, als wij groeien, heb je opgroeioprobleempjes altijd en je moet elkaar leren kennen. Je bent met een jonge democratie bezig. Er zijn dingen die je moet leren aan beide kanten en dat zal niet de eerste of laatste keer zijn dat dat gebeurt. Wij worden gezien als een erg goed bedrijf, we groeien daar vrij snel. Wij hebben hoe langer we er zijn, een immense diepte van talent (en in toenemende mate Chinees talent), zodat we, net als in andere landen waar we groot zijn, kunnen blijven doorgroeien in het belang van het land en de consument en uiteindelijk ook in het belang van Unilever.

M&A: het is waar dat als je iets koopt moet je er soms iets uitdoen. We kunnen hier een uur gaan praten over de Europese "competitive environment", het M&A-beleid en wat Brussel doet, maar ik denk dat dat niet erg constructief is. Ik ben vaak bij Eurocommissaris Barnier om ideeën aan te reiken hoe Europa competitiever kan worden. Feit is dat we moeten werken in de huidige omgeving die er is en dat is soms moeilijk. Het was een teleurstelling dat we Sanex niet konden verkrijgen. Wij hebben het voor een goede prijs verkocht aan Colgate en op hetzelfde moment zijn wij in staat geweest om van Colgate een andere business over te nemen. Dat is de wasmiddelen business in Colombia, die ons een hele goede mogelijkheid geeft om marktleider te worden. Het verlies is niet zo groot, maar uiteindelijk is het jammer. Het is een Europees competitiebeleid waar je vragen bij kunt stellen, maar dat is de realiteit. Toen wij Alberto Culver kochten hebben wij altijd gezegd dat we oplossingen moesten vinden voor de merken "Rave" en "VO5" in Amerika. Dat zijn heel kleine merkjes voor Amerika, dat zat volledig in de "acquisition economics". Dat hebben wij zelf aangeboden want we konden wel zien dat dat nodig was om toestemming te krijgen van de Amerikaanse autoriteiten. Dat gebeurt met elke acquisitie op dat niveau. Je ziet hetzelfde bij onze concurrentie.

De heer J.M. Slagter: Ik vertegenwoordig de VEB en een aantal andere certificaataandeelhouders, samen goed voor 778.747 stemmen in deze vergadering. Tot mijn verrassing zag ik dat wij ook nog 535 7% cum prefs vertegenwoordigen. Wij zijn uiteraard blij om die binnenkort met een goede winst te verkopen. Het huidige management heeft een indrukwekkende strategische en operationele push gemaakt. Het is goed te zien dat dit resultaat begint af te werpen. We zien de volumegroei en we zien de verbetering van de operationele marge. Gezien de economische omstandigheden in de wereld is dat indrukwekkend. Tegelijkertijd zien we ook dat de

belegger nog niet volledig overtuigd is van het nieuwe Unilever. Natuurlijk, de koers gaat omhoog, maar dat gaan de koersen van de concurrenten ook. In de afgelopen 12 maanden lijkt het aandeel achter te blijven bij Nestlé, Reckitt Benckiser en Danone. Wij zijn dan ook blij met de moeite die u doet om hier iets aan te doen, onder meer door de cum prefs in te kopen. Ik heb daar wat vragen over, ik heb wat vragen over de business en daarnaast nog een opmerking over het beloningsbeleid.

Dan eerst de cum prefs: kunt u iets zeggen over het tijdsfad dat u daarbij voor ogen heeft? U hebt nu de overeenstemming met Aegon aangekondigd en er komt een openbaar bod op de rest. Vervolgens gaan wij er vanuit, want zo heeft u dat vorig jaar ook in het vooruitzicht gesteld, dat de certificering zal worden opgeheven. Kunt u iets zeggen over timing die u daarvoor in het hoofd heeft? Hebt u al een reactie gekregen van de ING en ASR die ook cum prefs houden?

Dan wat betreft de business: uw opmerking vanochtend in het Financieel Dagblad vond ik verrassend, of stemt mij tot nadenken over het terugbrengen van het aantal merken, wat Unilever heeft gedaan de afgelopen 10 jaar. U zegt, wij hebben minder merken gekregen maar tegelijkertijd is ook de omzet teruggelopen, dus per saldo heeft dat eigenlijk niks opgeleverd. Minder kosten, maar ook minder omzet. Begrijp ik daaruit dat er een correlatie is tussen het terugbrengen van de merken en het teruglopen van de omzet, is dat inderdaad op die manier met elkaar in verband te brengen? En betekent dat ook dat het aantal merken de komende jaren ook weer uitgebreid zal worden?

De opkomende markten, daar komt de groei vandaan. Nu al meer dan de helft van de omzet. Dat moet naar 70%. Tegelijkertijd zien we dat ook de concurrentie toeneemt in de opkomende markten. In die zin wordt het een steeds ontwikkelder economieën. Is het mogelijk om de marges die u daar haalt ook te handhaven in de komende jaren? Alberto Culver - daar heeft u al een ander over gezegd. Dat is een mooie overname. De overname zal exclusief herstructureringskosten het eerste volledige jaar bijdragen aan de winst per aandeel en dat is mooi. Is dat een eis voor ook toekomstige overnames en kunt u misschien wat meer zeggen over de financiële randvoorwaarden van nieuwe overnames? Zoals de geëiste winstmarge, rendement op eigen vermogen, maximale prijs ten opzichte van EBITDA, of de omzet. Ratio's die u daarvoor kunt bedenken.

De omzetverdubbeling, we hebben het er al over gehad. Ook een indrukwekkende doelstelling. Kunt u iets zeggen over de verhouding autonome groei en de groei van de overnames die u daarvoor in uw plannen heeft? En kunt u ook iets zeggen over de niet-financiële voorwaarden waaraan overnames zullen moeten voldoen? Zoals de ratio Food of non-Food, en bepaalde accenten die u daarvoor hanteert?

Dan het beloningsbeleid nog kort: het was een heldere presentatie van meneer Van der Veer en het beloningsbeleid steunen we ook, dat hebben we vorig jaar volgens mij ook gezegd. We hebben wel de opmerking, of de vraag eigenlijk, hoe de extra vergoeding van de nieuwe CFO daarin past. De nieuwe CFO heeft in 2010 ongeveer € 934.000 gekregen aan extra vergoedingen voor bijzondere kosten, die verband houden met zijn indiensttreding en zijn verhuizing. Daar zit ongeveer een bedrag van € 795.000 voor zijn huis in Engeland. Ik heb zelf in Londen gewoond en dat is inderdaad een dure stad maar de verhouding met zijn basissalaris is daarmee wat ons betreft wel een beetje zoek. Kunt u uitleggen hoe dat past in het nieuwe beloningsbeleid en hoe dit past in "pay for performance"? Dank u wel.

Voorzitter: Thank you very much, Mr Slagter. We have a number of questions. We can start with the pref shares. As you know from previous AGMs, we have had this discussion and we have a clear plan that we want to actually find solutions to these pref shares. We have now come another step and I will now hand over to Jean-Marc Huët, our Chief Financial Officer, who is actually more responsible for it and say something about the time schedule and also the deal we have now with Aegon.

Jean-Marc Huët: You asked two questions. One in terms of the dialogue with the three main preference shareholders, and on this point I can tell you that we did and have had active dialogue with all three. We are obviously very happy that one out of the three has contractually agreed to their intentions to actually sell their stakes. So that's where we are with all three shareholders. When it comes to your question on timing, I think the answer is shortly: we will ask for your approval and upon approval we will then launch a tender offer, so it is a question of a short period of time.

Jeroen van der Veer: Dank u wel voor uw support voor het beloningsbeleid. Ik vind uw vraag over de extra vergoeding bij de CFO, gezien het grote bedrag volstrekt logisch. Een aantal opmerkingen. Ten eerste wordt het bedrag hoog omdat als je dit soort kosten vergoedt, je het moet bruteren, en daardoor wordt het in feite twee keer zo hoog. Het tweede is dat het hier in feite gaat om een regeling die wordt toegepast op employees bij Unilever als die uit een ander land naar Londen komen. Maar inderdaad, door de dure huizen kan dit soort vergoedingen tot hoge bedragen leiden. In het geval van de heer Huët was dat een onderdeel van het totale pakket om hem, van zijn Amerikaanse werkgever, waar zoals u weet ook bijzonder goed beloond wordt, naar Europa te krijgen. Desalniettemin hebben wij deze situatie nu toch ook voor de toekomst met elkaar bekeken en wij vinden dat er ook een plafond in dit soort regelingen moet komen. Dat kunnen wij

natuurlijk niet retroactief toepassen, maar het is natuurlijk wel van belang voor de toekomst.

De heer J.M. Slagter: Dank u wel, meneer Van der Veer. Kunt u iets zeggen over de hoogte van het plafond dat u overweegt?

Jeroen van der Veer: Dat moeten we gewoon nog bespreken en als we die besluitvorming daarvan hebben gedaan, lijkt het mij logisch dat we daar dus aandacht aan besteden in het remuneratieverslag. Wat ik daar wel aan kan toevoegen is het volgende dilemma: je wilt een beloningsbeleid hebben dat eigenlijk zo, laten we zeggen, zo *clean* mogelijk is, zo schoon mogelijk is. Dat is gewoon een basissalaris en dan heb je die regelingen zoals ik vanochtend heb uitgelegd en daar wil je eigenlijk geen uitzondering op maken. Dat is de gewenste richting. Je zult echter steeds zien dat als je mensen uit een ander bedrijf, die daar zeer succesvol zijn, moet losmaken en naar je bedrijf wilt krijgen er vaak regelingen vervallen omdat ze weggaan. Dan moet je dus maatwerk regelen en dat staat eigenlijk haaks op de doelstelling die ik net heb genoemd om het zo *clean* mogelijk te houden. Ik denk dat je elke keer als remuneratiecommissie daarmee zal moeten omgaan maar ik vond het in dit geval volstrekt redelijk om te zeggen "er moet een zeker plafond zijn". Wij zullen daar, als u dat wilt weten, open in zijn.

Paul Polman: De eerste vraag ging over het aantal merken in Europa. Wat men dus duidelijk ziet is dat de consument zijn geld twee keer moet omdraaien voordat ze het één keer kunnen uitgeven. En je ziet meer verandering in een categorie "vandaag kan ik dat veroorloven morgen dat, aan het begin van de maand dit, aan het eind van de maand dat". Je ziet consumenten meer veranderen. Sommige merken van ons zijn erg goed gepositioneerd: Andrélon de beste shampoo, een goede propositie. Andere merken zijn misschien voor consumenten te duur. Waar ze vroeger één product in huis hadden hebben ze nu twee. Wij moeten zorgen dat de consument die keuze heeft en dat ze bij ons blijven in plaats van dat ze naar de concurrent gaan. Dat noemen wij de "price piano". Daardoor heb je een heel portfolio nodig. Als je steeds minder merken hebt, gaat de rentabiliteit misschien omhoog maar je hebt niet meer de kracht om een hele categorie leiderschap te geven. Daarom hebben we Sara Lee en Alberto Culver geacquireerd. Nu kunnen we producten aanbieden op verschillende prijsniveaus. Wij zien dat waar we een breed portfolio hebben wij het over het algemeen beter doen dan waar wij het niet hebben. Het tweede is de opkomende markten waarin wij aan het investeren zijn voor snelle groei. In Rusland en China liepen we achter om verschillende redenen. Het goede nieuws is dat wij snel groeien in die markten en dat we onze achterstand inhalen. Wij hebben daar de beste

mensen op gezet, wij hebben daar meer innovatiebeleid en wij investeren meer om daar snel te gaan groeien. Daardoor wordt de rentabiliteit van al onze ontwikkelingslanden, of *the emerging countries*, iets minder dan de rest. Als je China en Rusland niet meerekent en evenmin de investeringen, dan is onze rentabiliteit daar op hetzelfde niveau. Er komt meer concurrentie in de ontwikkelingslanden omdat daar de groei is. Maar ik denk dat onze portfolio en ons innovatiebeleid ook sterker en sterker wordt om daar concurrerend te blijven en goede marges te behalen.

Omtrent ons overnamebeleid: ik denk dat de belangrijkste criteria niet de financiële criteria zijn. Als je kijkt naar alle studies in de academische wereld is 70% tot 80% van die acquisities niet echt in het voordeel van de aandeelhouder. En om eerlijk te zijn: wij hebben ook onze bijdrage daaraan geleverd. Je moet in feite drie zaken onderscheiden: het eerste is "schoenmaker blijf bij je leest". Wij zijn groot in Hair Care, wij doen het goed en wij weten hoe die markt werkt. We opereren dus vanuit sterkte en niet vanuit zwakte. Veel CEO's denken een probleem op te lossen door iets te kopen terwijl ze niet eens de kennis hebben om hun eigen business te runnen. Onze Hair Care business doet het goed en we blijven bij onze *core competence: at the core, one step from the core*. Ten tweede: je moet iets kopen wat kritische massa heeft, dat op zichzelf kan staan. Alberto Culver is een succesvol bedrijf en is gegroeid in Engeland en in Amerika met een merk als "TRESemmé", een sterk merk en ze hebben laten zien dat ze tegen moeilijke concurrentie opkunnen als Procter, L'Oréal en onszelf. Je moet dus iets kopen wat gezond is. Ten derde: *core competency*. Wat dragen ze bij aan iets wat jij niet hebt? Alberto Culver heeft een lange geschiedenis in het leveren van producten aan haarsalons. Het heeft een heel goede kennis van de kapper en de trends en hoe dat werkt en dat vind je terug in hun merken. Wij kopen die *core competency naast de merken*. Het begin van succes: koop iets wat een core heeft en voeg hopelijk iets toe met een *core competency*. Dat zijn de criteria voor succes. Sara Lee heeft dat, Alberto Culver heeft dat. Voor Alberto Culver hebben we 2.3 keer de omzet betaald en dat is een heel goede aankoop geweest voor onze aandeelhouders. Alleen onder de voorwaarde dat we het kunnen laten groeien. Maar ik ben er zeer positief over en bovendien is de prijs die we betaald hebben, vergeleken met andere transacties op dat gebied, erg goed geweest. We zijn erg blij ook met de kwaliteit van de mensen en de producten die binnenkomen. Sara Lee: omdat we Sanex hebben moeten verkopen, heb ik ontdekt waarom private equity zo aantrekkelijk is want we hebben in feite Sanex voor aanzienlijk meer kunnen verkopen dan waarvoor wij het gekocht hebben. Maar ik had liever het Sanex-merk gehouden. We hebben genoeg merken als Zwitsal en Prodent, die verschillende prijsposities hebben, om te kunnen groeien in categorieën die strategisch zijn. Toen Brenda Barnes, die de CEO van Sara Lee was, opbelde en zei: wil je ook de Air Care, want het liefst had ze alles tegelijk verkocht,

zeiden wij: nee met Air Care hebben we nul *core competence*, zijn we de nummer drie en het is geen succesvolle business. Die is naar een concurrent gegaan. *No problem*. De financiële criteria hangen af van de acquisitie. En daar heb je discipline voor nodig.

Over de pref shares: vorig jaar hebben we de 4% pref shares afgeschaft. Nu hebben we een oplossing kunnen vinden voor de 6% en 7% pref shares met één van de aandeelhouders. Dat toont duidelijk aan dat we in goed vertrouwen handelen. Dat dachten we vorig jaar ook te doen. De hoop is dat dit een duidelijk signaal is voor de andere twee aandeelhouders om tot een verantwoordelijke oplossing te komen in "good Corporate Governance sense". Maar, zoals ze zeggen: "It takes two to tango".

De heer E. van der Weij: De heer Polman refereerde eerder in een artikel dat de aandeelhouders een mindere positie innemen dan de rest van de *stake holders*. Ten tweede wil ik het over het duurzaamheidsgehalte hebben. Vergroting van de welvaart in emerging markets betekent ook dat aandacht moet worden besteed aan de manier waarop die welvaart wordt besteed. Daarnaast moet goed worden nagedacht over verpakkingen, bijvoorbeeld van shampoo sachets om te voorkomen dat dat een probleem wordt. Verder is het misschien een idee om alleen palmolie af te nemen van plantages welke voorheen rubberplantages waren want die bestaan al heel lang.

De heer A.J.G. Swinkels: Ik heb een vraag over de structuur van de onderneming. U bent een Nederlands/Engelse onderneming. U hebt uw inleiding in het Engels gedaan, de heer Polman heeft zijn presentatie ook in het Engels gedaan. Ik betreur dit zeer omdat ik Nederlander ben. Ik kan u wel volgen maar ik had liever gehad dat u de presentatie in het Nederlands had gedaan. Bij de inschrijving bij de balie heb ik ook gevraagd om een verkort verslag van het jaarverslag in het Nederlands. Dit was niet verkrijgbaar. Nu is het allemaal in het Engels. En mijn vraag is om voor volgend jaar uw presentatie in het Nederlands te doen of u stelt een verkort Nederlands jaarverslag beschikbaar.

Paul Polman: Het is misschien het makkelijkste om de vertaling beschikbaar te maken en daarom doen we het vragen en antwoorden onderdeel ook in het Nederlands. Er zijn veel kosten gemoeid met alle vertalingen voor alle landen. Toen we het onze aandeelhouders, ook in Nederland, hebben gevraagd was de reactie dat beter is om die kosten te besparen en het geld in het bedrijf te steken om het te laten groeien. Engels blijft de wereldvoertaal en het betekent voor ons een grote kostenbesparing en efficiency.

De heer A.J.G. Swinkels: U hebt gisteren uw aandeelhoudersvergadering gehouden in Engeland en ik kan me ook voorstellen dat aandeelhouders die het Engels goed beheersen

gisteren naar Engeland zijn gegaan om de vergadering bij te wonen. Maar ik vind, u bent hier in Nederland, in Rotterdam. U hebt uw kans gehad vanmorgen om een presentatie in het Nederlands te doen maar ik vind het een gemiste kans tegenover uw Nederlandse gasten. Ik wil eigenlijk met u afspreken dat u een klein bedrag vrijmaakt voor de vertaling. Dat moet geen probleem zijn.

De heer K. Douma: Ik vertegenwoordig MN services, een aantal Nederlandse pensioenfondsen en ik heb tevens de stemvolmachten van de grafische bedrijfsfondsen en het Telegraafpensioenfonds en ik heb de spreekvolmachten van Syntrus Achmea, Robeco en APG. Allereerst waren wij natuurlijk een beetje verrast door het interview vanochtend in Het Financieel Dagblad. De heer Polman geeft daarin aan bij de vraag hoelang hij CEO denkt te blijven, dat de gemiddelde duur dat een CEO in functie is ongeveer drie jaar is. Dan heeft hij nog acht maanden te gaan zei hij vervolgens. Ik hoop eerlijk gezegd met de cijfers die wij hier gezien hebben, dat het wat langer zal zijn dan die drie jaar. De financiële resultaten zien er goed uit. In bijna alle *key financial indicators* is goede vooruitgang geboekt, alleen de *free cashflow* is licht gedaald, maar dat wordt gecompenseerd door een uitgebreid programma van investeringen. Daar hebben we ook gezien dat dat inderdaad voor de toekomst van de onderneming gunstig is. U hoort van mij over de financiële resultaten van de onderneming geen klachten. Ik was wel wat verbaasd over het interview dat u vanochtend gaf omdat uw presentatie hier eigenlijk veel positiever is dan het interview dat u vanochtend in de krant gegeven heeft. En daarom wil ik ook graag u vragen om daar een korte toelichting op te geven. U wordt gewoon geciteerd in de krant, "Unilever heeft aansluiting met de top verloren". Dat is toch een ander soort geluid dan wat ik hier nu eigenlijk vandaag van u hoor. Tweede punt: de remuneratie, de beloning. Wij hebben inderdaad in een eerder stadium al ingestemd met een aantal veranderingen in het beloningbeleid. Een van de zaken is dat een deel van de beloning is gekoppeld aan prestatiecriteria, over een periode van drie jaar gemeten. Maar heb ik goed begrepen dat u uiteindelijk bereid bent om de prestatiecriteria inhoudelijk, zeg maar na afloop, bekend te maken: wat waren de criteria op basis waarvan die beloning tot stand is gekomen? Vooraf weet ik dat dat ingewikkeld is, maar achteraf zouden wij dat zeer op prijs stellen. Kort iets over Sara Lee en Sanex. U hebt net aangegeven: we hebben het voor een goede prijs weer kunnen verkopen. Er zijn toch twee zaken die ik daarover zou willen vragen. Hebt u daar nou achteraf gezien een inschattingsfout gemaakt en zijn er methoden om dit soort inschattingsfouten eventueel in de toekomst te voorkomen? Want het lag voor de hand dat hier potentieel problemen waren en is het dan zo ingewikkeld om dit van te voren goed inzicht in te krijgen. Want het leek een goede overname. U zegt wel, we hebben dit goed verkocht, maar als ik het goed begrepen heb, heeft u Sara Lee en Sanex voor 1,2 miljard gekocht en uiteindelijk Sanex weer voor 672

miljoen verkocht. U bent met een aantal merken blijven zitten, maar vertegenwoordigen die daadwerkelijk dat verschil in waarde? Graag hierover een toelichting. Wij hebben afgelopen jaren een aantal voorbeelden gezien waarin Unilever is veroordeeld voor kartelvorming. In maart van dit jaar was er nog een boete vanwege afspraken met Dr. Oetker en Kraft Foods. Er was een schikking met de Europese commissie over schoonmaakmiddelen (Henkel, Procter & Gamble en Sara Lee). Voor zover ik weet lopen er nog een aantal zaken bij de Europese Commissie. Uw beleid op dit punt, daar is niet zoveel op aan te merken maar wat gaat er in de praktijk fout waardoor een aantal van dit soort kwesties u de afgelopen tijd heeft getroffen? En dan mijn laatste punt: dit betreft inderdaad het *sustainability*-beleid. Wij waarderen het buitengewoon. U twijfelt er wel eens over in de media of investeerders dat van belang vinden dat u dat programma heeft ingericht. Ik moet u zeggen dat ik juist buitengewoon veel respect en bewondering voor het programma dat Unilever op het terrein van *sustainability* neerzet. Twee jaar geleden heb ik hier vragen gesteld over de positie van werknemers in India en Pakistan. U hebt toen gezegd dat niet alles wat daar beweerd wordt klopt maar "we gaan het oplossen". Ik heb het nagevraagd, dat heeft u gedaan: mijn complimenten daarvoor. Ik ben buitengewoon positief over datgene wat u daar op dat terrein doet. U bent uitgebreid betrokken bij de Round Table over palmolie en misschien dat u een tipje van de sluier op kunt lichten hoe ingewikkeld dat in de praktijk is om zo'n keten voor elkaar te krijgen. Wij zijn ook aandeelhouder in een andere onderneming die heet IOI - dat is een onderneming die pretendeerde *sustainable* palmolie te leveren en daar zijn nu beschuldigingen tegen geuit.

Jeroen van der Veer: Dank u wel meneer Douma. Inderdaad, wij beseffen goed de wens van aandeelhouders om zowel bij de korte termijn variabele beloning als bij de langere termijn te zien hoe dat gerelateerd is aan de gestelde criteria. Zoals u kunt zien in het jaarverslag hebben wij de criteria over de langetermijnbeloning al aangegeven, maar we gaan ex post. Dus als die zaak tot vesting komt, gaan we ook aangeven waar ze zijn geëindigd ten opzichte van de criteria tussen het minimum en het maximum. Dit is aangegeven op bladzijde 64 van het jaarverslag. Waarom heeft dat dit keer er nog niet in gestaan? Omdat we het management co-investmentprogramma pas vorig jaar hebben aangenomen en dat pas dit jaar de 1^e toekenningen hebben plaatsgevonden. Het duurt dus nog drie jaar voordat het allemaal naar buiten komt. Maar we hebben het nu reeds gezegd dat we dat gaan doen.

Paul Polman: Ik heb voor de grap gezegd dat mijn vrouw heel blij zou zijn dat ik nog zes maanden heb want ik zit er nu al bijna twee en een half jaar. Dit was niet bedoeld als doelstelling om het gemiddelde op peil te houden. Je kunt niet de juiste plannen en

strategie bepalen als je niet een goed gezichtspunt en begrip hebt van wat er werkelijk aan de hand is. Het is belangrijk dat je met trots zegt waar je staat, maar ook dat je mogelijkheden hebt om het beter te doen. Het is een feit dat we de laatste tijd niet gegroeid zijn en dat we heel veel hebben moeten herstructureren. Hiermee hebben wij geen waarde gecreëerd, ook niet voor onze aandeelhouders, op de manier waarop dat mogelijk is voor een dergelijk bedrijf. Wij hadden een achterstand op onze concurrentie en dat heeft ons de laatste paar jaar niet geholpen. Iedereen begrijpt dat en dat is niks om moeilijk over te doen of slecht over te voelen want het bedrijf is in een goede positie. Een eerste zwaluw maakt echter nog geen zomer en we hebben nog twee, drie of vier jaar nodig. Maar de progressie die wij maken is toch vrij snel en misschien sneller dan ik zelf verwachtte. Je moet het in het totaal zien en niet als soundbite. Het is een teleurstelling dat we Sanex moesten verkopen alleen omdat we een te hoog marktaandeel in deodorants in Spanje hadden. Wat lijkt op één Europese markt bestaat niet. Dit is onze eerste aankoop in 10 jaar. Voor ons was misschien 20-25% een *learning curve* en de resterende 75%, is wat er veranderd moet worden op Europees niveau. Wij hebben uiteindelijk gezegd: alle compromissen om tot een oplossing te komen, waren niet de moeite waard voor de aandeelhouders en ook niet voor ons bedrijf. Alberto Culver kwam er aan en wij hebben andere dingen die goed gaan waar we ons beter op kunnen concentreren. Wij hebben gezegd, laten we de discussie stoppen en voortgaan met wat we hebben. De half miljard omzet die we nu hebben met andere merken, zijn hele goede merken in hele goede landen. Die zijn gekocht op een heel attractieve basis. Maar het is jammer dat we Sanex niet hebben want dat zou een mooi merk zijn geweest.

De kartelvorming hebben we vanochtend met de board besproken. In elke boardmeeting kijkt de board daarnaar. We hebben een risk committee en wij hebben een audit committee en je kunt je voorstellen dat dat altijd hoog op de agenda staat en veel belangstelling krijgt. De zaken waar u het over heeft (vijf of zes, onze concurrentie heeft die ook bijna per definitie), zijn allemaal van eind 1995 min of meer tot 2006. Het zijn veranderingen in de omgeving waarin je zaken doet, misschien een misverstand van hoe je dat doet. We hebben heel veel tijd besteedt de laatste twee jaar om de juiste procedures in het bedrijf te versterken, te zorgen dat iedereen weet wat op dit moment de wetgeving is, die continu verandert. Verplichte training van de board, van onszelf, *audit functions, ongeveer 10 stappen* om te zorgen dat dat niet voorkomt. Wij hopen dat dat achter ons is.

Unilever Sustainable Living Plan: dit is niet makkelijk. Een van de grootste problemen is in feite wat je noemt *illegal deforestation*, het kappen van bossen. En dat is zo'n 16% van de global warming. Wij hebben al als een van de eerste bedrijven gezegd dat wij alleen

sustainable palmolie gaan kopen. Om dit *sustainable* te maken, is dit iets duurder. Je moet mensen gaan leren: wat is *sustainable farming*? Je moet werken met overheden, met meerdere bedrijven, want je bent maar een klein onderdeel van het geheel. Je moet werken met de Wereldbank of andere "institutions" om het te financieren. De laatste paar jaar hebben we hier veel tijd aan besteed. Wij zijn oprichters van de Round Table of Sustainable Palmoil. De reden waarom we dat gedaan hebben, is om de producenten en de grootste fabrikanten bij elkaar te brengen. Wij hebben een "global consumer goods"-organisatie gecreëerd met de grootste handel en de grootste fabrikanten. Ahold zit er ook bij. In deze organisatie ben ik toevallig de voorzitter van de *sustainability pillar*. Er kwam niks uit Kopenhagen en uit Cancun. Het is vrij moeilijk om overheden iets te laten beslissen op internationaal niveau. De enige verklaring die uit Kopenhagen kwam was de Red Declaration tegen "deforestation". En een moratorium op het verkopen van goederen die komen van "illegal deforestation", niet alleen palmolie maar ook soya, pepereen rundvlees voor de hamburgers. De industrie, Walmart, Tesco, Carrefour, Ahold, de grootste producenten, heeft vervolgens een *commitment* afgegeven om tegen het jaar 2020 niets meer kopen wat niet via "legal cultivation" is geproduceerd. Dat heeft een onnoemelijke schok teweeg gebracht in het supply-systeem. Wij hebben onze eigen doelstelling gezet op 2015 en de hele industrie op 2020. De overheid van Noorwegen heeft ten gevolge hiervan 1 miljard beschikbaar gesteld voor Indonesië om te zorgen dat ze alternatieven kunnen ontwikkelen. De president van Indonesië, ik ben er over drie of vier weken om samen een forum te leiden over *sustainable farming*, heeft gezegd een tweejarig moratorium voor *total deforestation* in te stellen. Dus er zit vooruitgang in wat we aan het doen zijn. De vooruitgang is sneller dan een heleboel mensen zich bewust zijn. Ik ben zelf vrij positief dat de wereld naar *sustainable* palmolie gaat en misschien *sustainable forestry* in het jaar 2020. Dat is geen dag te vroeg. Daar zijn we mee bezig. Wij hebben minstens 20 mensen in ons bedrijf die daar fulltime aan werken. Dat gaat tot het hoogste niveau waar wij dat proberen door te drukken. Dat zie je ook duidelijk in ons Unilever Sustainable Living Plan, waarmee wij voorop lopen. Maar zelfs vandaag is maar 10% van onze "agricultural-based products" *sustainable*. Dat moet 100% zijn binnen 10 jaar. Intussen zijn we dat aan het doordrukken. Ik ben vrij positief over dat we die verandering kunnen brengen, maar dat moet gezamenlijk gebeuren. Dat is de essentie van de Unilever Sustainable Living Plan: let's do this together for a better world.

Mevrouw J. de Bondt: Ik vertegenwoordig hier de VBDO, de vereniging van beleggers voor duurzame ontwikkeling. Ik wilde u een aantal serieuze vragen stellen over duurzaamheid. Zoals u wellicht weet, gelooft VBDO dat de geldstroom op de kapitaalmarkt de kansen van verduurzaming bepalen. En daarom vertegenwoordigen wij ons, namens onze leden, dat zijn grote banken en pensioenfondsen, grote institutionele beleggers,

maar ook particuliere beleggers, op een groot aantal aandeelhoudersvergaderingen. Wij zijn blij dat we ook hier aanwezig zijn. Namens de VBDO wil ik de complimenten overbrengen met uw nieuwe koers. Wij staan daar zeer achter. De VBDO is zelfs onder de indruk van de nieuwe strategische richting. Dat wil wel wat zeggen denk ik. We vinden de informatie die u daarover geeft ook zeer informatief en transparant hoewel het op een aantal onderdelen misschien nog iets beter kan en daar zal ik zo verder op ingaan. We vonden het wel verbazend vandaag uw interview te zien in het FD, waarmee u met geen woord rept over dit *sustainability*-concept wat u aan het uitwerken bent, wat toch een belangrijk onderdeel is van de nieuwe strategie. Zijn er geen vragen over gesteld over dit plan of heeft u de kans niet genomen om hier ook aandacht aan te besteden? Verder zouden wij het zeer op prijs stellen om de voortgang van de juiste *sustainable* kant van uw strategie goed te blijven volgen. U hebt in uw presentatie een aantal claims ook uitgelegd: consumenten en retailpartners willen dit, het stimuleert innovatie, het ondersteunt de marktgroei en is goedkoper voor Unilever, maar ook voor de klanten. Wij zouden dit ook graag gestaafd zien met bewijzen volgend jaar in het jaarverslag, ook in financieel opzicht. Onze beleggers willen graag in een succesvol bedrijf blijven beleggen. Dan geeft u aan dat de manier op de wijze hoe de consumenten omgaan met uw producten een groot aandeel heeft in de totale voetafdruk van uw keten. En wij vragen ons echt serieus af in hoeverre u invloed kunt uitoefenen op de manier waarop uw klanten omgaan met uw producten. U kunt niet in de douche gaan kijken hoeveel water zij gebruiken, u kunt niet zien wat zij met hun afval doen. Is dit niet een groot afbreukrisico van uw *sustainable plans*? Op welke manier denkt u de consument te kunnen betrekken in deze duurzame ambities?

En dan heb ik nog een vraag over het beloningsbeleid. Op uw *sustainability*-website stelt u dat de realisatie van het Sustainable Living Plan onderdeel uitmaakt van de persoonlijke doelstellingen van onder meer de heer Polman, maar ook van andere bestuurders. Wij juichen dit uiteraard ten zeerste toe. Wij zijn er groot voorstander van dat duurzame prestaties worden meegenomen in het beloningsbeleid. Echter, we hebben het in het huidige remuneratierapport nog niet kunnen vinden: of u ook niet financiële of duurzame prestaties meeweegt in de performance van met name de heer Polman en wellicht ook de voorzitter van het bestuur. Gaat u hierover meer transparantie bieden? Misschien dat de heer Van der Veer daarover nog een toelichting kan geven? En dat brengt mij dan ook op een andere vorm van beloningsbeleid: de vanilleboeren op Madagaskar. U betreft het grootste gedeelte van uw vanille voor uw ijsproductie met name van dit eiland. Dit is ongeveer het armste land van de wereld. En u bent met het onderzoeksbureau SOMO, u bekend, in dialoog over mogelijke kinderarbeid in de toeleveringsketen vanuit Madagaskar. Wij weten dat u zeer veel waarde hecht aan een duurzame keten en in

respons op SOMO's rapportage hierover, heeft u te kennen gegeven dat u gebaseerd op uw beleid en interventies, overtuigd bent dat uw toeleveranciers niet inkopen bij producenten die gebruik maken van kinderarbeid. Unilever heeft ook te kennen gegeven verdere actie te zullen ondernemen indien een nieuw ILO-onderzoek aantoont dat er wel kinderarbeid plaatsvindt in uw keten. Daar willen wij nog het volgende aan toevoegen. De boeren die gemiddeld een dollar per dag te besteden hebben, moeten hun kinderen wel laten werken om te overleven. Zij zijn de zwakste schakel in uw keten en u de sterkste. Onze vraag is: waarom verandert u uw inkoopbeleid niet zodanig dat de boeren de financiële ruimte krijgen om hun kinderen naar school te laten gaan en tegelijkertijd een redelijke prijs te ontvangen voor een product en inspanning? En gaat Unilever hier ook inspanningen leveren om dit deel van de toeleveringsketen meer menswaardig te maken? Dan mijn laatste vraag: ik zei al dat de VBDO gelooft dat geldstroom op de kapitaalmarkt de kansen van verduurzaming bepalen. Wij vragen ons dan ook af of u duurzaamheid in alle facetten doorvoert, bijvoorbeeld ook in een financiële keten? Dit is misschien een vraag voor de CFO. U bent een partij in een markt die een stevige vuist kan maken ook in die markt. Hanteert u bij de selectie van uw funding partners duurzame criteria? En hanteert u een duurzaam beleggingsbeleid voor uw pensioenbeleggingen, voor uw werknemers? Waarmee u ook een duidelijke vuist kan maken? En informeert u uw deelnemers aan het pensioenfonds of pensioenregeling ook over waarin hun premies worden belegd en hebben ze invloed op deze keuze?

Paul Polman: Het Financieel Dagblad heeft geen vragen gesteld en ik heb wel de kans gehad. Maar het is niet gebeurd. En dat is jammer, dat ben ik met u eens. Ten tweede, over het duurzaamheidsbeleid: zoals u weet hebben we 50 doelstellingen gepubliceerd en die gaan we tracken en bijhouden met een onafhankelijk overzicht. Dan kunt u zien hoe de voortgang is. Ongetwijfeld zijn er een paar die sneller gaan, sommige die iets achterliggen. Ik hoop dat we dat blijven zien als een totaal dat we proberen te doen. Er is duidelijk meer transparantie dan enig ander ooit heeft gegeven. Daar blijven wij mee doorgaan, daar hoeft u niet bang voor te zijn. Het consumentengedrag beïnvloeden of niet, is iets anders. Wij moeten dat samen doen met de consument. Als jij het juiste product geeft aan de consument waardoor de doelstelling wordt behaald: de thee moet goed smaken, het waspoeder moet je kleding schoonmaken en als dan de prijs juist is, dan gaan de andere factoren snel werken. We hebben wasmiddelen op de markt gebracht voor lagere temperaturen. Wij zien dat het wassen op lagere temperaturen heel snel wordt opgepakt in alle landen van de wereld. We werken aan producten, bijvoorbeeld wasverzachters, waarvoor je minder water nodig hebt om te spoelen. Wij zien de consument zijn gedrag aanpassen. Als de thee goed smaakt, de prijs is goed en je zegt nu dus dat het *sustainable* thee is, dus duurzame thee, zijn de mensen toch liever bereid om

duurzame thee te kopen. En dat is het helpen aanpassen van de consument. Twee miljard consumenten die elke dag onze producten gebruiken, met de technologie, met internet, met Facebook, met de digital revolution, zijn veel meer met elkaar verbonden. Elke dag meer. Als men een regime in zes weken kan afzetten, kunnen ze een bedrijf in 2 seconden naar beneden brengen. Maar je kunt het ook positief omdraaien en zeggen: denk niet dat je als consument niet meewerkt, dat je het alleen niet kunt doen, dat de wereld te groot is en dat de problemen groot zijn die op je afkomen. Als jij jouw thee koopt denk je misschien dat het maar één zakje is, en misschien heb ik geen invloed. Maar het zijn 2 miljard consumenten die dat doen en dan wordt dat *sustainable* thee. Dat is *consumable power* en dat zit in het Unilever Sustainable Living Plan. "Small acts, big differences", kleine stapjes maar grote verschillen. Dat is heel motiverend, ook voor de consument, en wij zien voor elk product snelle veranderingen. Wat de consument wil, is dat dit een betere wereld wordt. Over de boer die hopelijk op een bepaald moment meer kan verdienen zodat hij zijn kinderen naar school kan sturen en misschien een betere kans kan geven. Daar zijn wij het helemaal mee eens. Hoe dat te doen op een manier die vooruitgang boekt zonder dat wij onze concurrentiekracht verliezen? Dat ziet u met Ben & Jerry's Fair Trade, dat ziet u met wat wij doen met de projecten van smallhold farmers. We hebben 75.000 smallhold farmers die thee aan ons leveren en die worden fair betaald. In die landen heb je altijd de uitdaging hoe je zo snel mogelijk hun leven kunt verbeteren. Wij proberen als bedrijf daar een bijdrage aan te blijven leveren. Maar we zijn ons ook bewust dat wij maar één onderdeel zijn in een totale keten. Er wordt veel gewerkt, ook op internationaal niveau, om de wetgeving aan te passen zodat die overheden de standaarden hoger en hoger zetten. Wij zijn daar zoals u wel weet erg actief in. Met Madagaskar hetzelfde: wij kopen maar anderhalf procent van de vanille, voornamelijk voor ons ijs. Wij zijn het er volledig mee eens dat die standaarden duidelijk en transparant moeten zijn. Dit moeten standaarden zijn die iedereen kan accepteren, niet alleen in Madagaskar. Wij zijn het niet met u oneens, het is alleen zo dat we het gezamenlijk moeten oplossen. Ik denk dat ik u met vertrouwen kan zeggen dat u een verantwoordelijk bedrijf hebt dat dat zo goed mogelijk probeert te doen.

Jeroen van der Veer: Uw vraag was: hoe zit dat nou in de beloning met de duurzaamheidsaspecten? Een gedeelte van de korte termijn variabele beloning van iedere Unilever manager hangt af van persoonlijke targets. Dat hebben wij expres zo gedaan, want anders krijg je een soort algemene niet-financiële taakstelling wat onlogisch zou zijn door de verscheidenheid van het Unilever bedrijf. Met name bij de CEO zitten daar ook duurzaamheidsaspecten in. Zo hebben wij afgelopen jaar bij de beoordeling van de beloning van de CEO meegenomen dat het Sustainable Living Plan op tijd voor elkaar is gekomen en in onze ogen ook nog van goede kwaliteit was. De persoonlijke taakstelling

voor de CEO, maar ook voor anderen, zal dit jaar ook zijn de voortgang van het Sustainable Living Plan, wat behoorlijk is gekwantificeerd. Uw vraag over waarom hier weinig over in het jaarverslag staat. Eigenlijk zegt u of hierover niet wat meer in het jaarverslag kan worden gezet. Dat is een logische wens die wij meenemen.

De heer M.H. Knaap: Ik wil u eerst even danken voor een antwoord dat ik kreeg op een vraag die ik in een eerdere aandeelhoudersvergadering gesteld had over de interne talenten. U hebt dit keer duidelijk aangegeven hoe u interne talenten identificeert en ze opleidt, dat ze een kans maken op topmanagement. Ik wilde nu eigenlijk ingaan op drie punten van *sustainability* die ik nog niet heb kunnen vinden in uw verslagen. De eerste vraag is eigenlijk als u producten koopt van boeren, dan neemt u daar de grondstoffen mee maar daar blijft op dat land een hele boel groen afval over. Dat noemen we dan biomassa. Helpt u die landbouwers dan ook om die groene massa om te zetten in hoogwaardige producten waarmee ze geld kunnen verdienen? Helpt u ze ook dus om de mineralen en de voedingsstoffen terug te brengen op het land, anders verarmt het land. Tweede punt: u geeft aan dat u uw chemicaliën bio-based wil gaan betrekken of maken. Kunt u over dat programma wat vertellen? U hebt chemicaliën in producten maar u gebruikt ze ook bij uw fabricage voor "cleaning in place", voor schoonmaken en sterilisatie. Kunt u vertellen wat voor programma u daarbij heeft en wanneer u volledig bio-based denkt te zijn? Een ander punt is een vraag over de strategie voor de bio-based economie. U werkt samen met het Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie. Hun doelstelling is om de bio-base om te zetten in hoogwaardige producten als grondstoffen voor de *farmer*, actieve *farmer*-producten, chemicaliën en voedingsstoffen. Ik ben vooral benieuwd naar uw rol in dat geheel in het kader van het project van het Ministerie van EL&I.

Paul Polman: Allereerst de *biomass*: volledig mee eens. Ik was niet lang geleden in China in onze fabriek in Hefei. Die fabrieken zijn "zero-carbon", de biomassa wordt volledig gebruikt. In dit geval de pallets voor de rijst, die worden gecondenseerd en dan worden gebruikt om onze theefabriek van energie te voorzien. De boer heeft meer inkomen en wij hebben een verantwoord biomassa-project. Het werkt positief uit op de "total lifecycle analysis", werd mij uitgelegd. Dergelijke projecten komen overal voor. Op uw tweede vraag over de chemicaliën en de bio-based strategieën moet ik terugkomen, want ik heb niet de details voorhanden om meer dan een algemeen antwoord te geven. Nederland moet op het gebied van voedsel op globaal niveau een vooraanstaand land blijven, in kennis, in (Europese) wetgeving en ook aantonen dat Nederland een groene groei kan hebben die een voorbeeld is voor al die andere landen. Ik denk dat wij in Nederland een sterke basis hebben. Er zijn hier 4 of 5 bedrijven die nummer één zijn in de Dow Jones

sustainability-index. Ik denk niet dat dat toevallig is, maar ik denk ook dat wij meer mogelijkheden hebben om op basis van ons Unilever-duurzaamheidsplan, en wat andere bedrijven doen, de overheid te helpen een voorbeeld te stellen aan de rest van de wereld. Wij denken dat we daar meer gezamenlijke energie in moeten steken, zelfs meer dan wat er nu gebeurt. Dat was precies het onderwerp waar ik met Mark Rutte over sprak vorige week.

De heer G. Fehrenbach: Mijn naam is Fehrenbach en ik ben werkzaam bij PGGM Investment en ik spreek een stem hier vanmiddag namens onze klanten, waaronder het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Daarnaast ben ik gevolmachtigd om te spreken namens de partijen die hier eerder door de heer Douma van MN Services zijn genoemd. De heer Douma zei het al, ik zou graag nog even terug willen komen op de Corporate Governance. Ik wilde daar specifiek ingaan op de cumulatief preferente aandelen en de certificering. Dat zijn ogenschijnlijk onderwerpen en vragen die reeds door de heer Slagter van de VEB zijn gesteld maar ik denk dat er toch een paar nieuwe elementen en additionele vragen uit naar voren komen. Vorig jaar stemde deze vergadering in overgrote meerderheid, voor de machtiging aan deze Raad van Bestuur om tot inkoop te komen van de 6% en 7% cumulatieve preferente aandelen. Echter door de verklaring die vorig jaar in deze aandeelhoudersvergadering werd gegeven door een van de vertegenwoordigers van de preferente aandeelhouders, ING, ASR, en Aegon, was het voor een ieder duidelijk dat dit hoofdstuk voor ons nog niet kon worden afgerond en dat het een vervolg zou krijgen. Want wat schetste onze verbazing. Eergisteren lazen wij een persbericht betreffende de overeenstemming die Unilever heeft bereikt met Aegon over de voorwaarden voor het terugkopen van de preferente aandelen. Gezien de grote eensgezindheid waarmee vorig jaar de drie preferente aandeelhouders hier ter vergadering hun bezwaren tegen terugkoop hebben aangegeven en geuit, ook nog eens in een gezamenlijke stemverklaring, gaan wij ervan uit dat alle certificaathouders er nu op mogen vertrouwen dat de preferente aandeelhouders nu weer gezamenlijk zullen optrekken en dat ING en ASR eveneens, en wat ons betreft onder dezelfde voorwaarden, akkoord zullen gaan met de terugkoop van de gewraakte preferente aandelen. Op dat punt zien wij dan ook graag snel een persbericht tegemoet. Of nog beter, als zij hier ter vergadering aanwezig zijn, een verklaring, net zoals zij dat vorig jaar hebben gegeven, is wenselijk. Uit het persbericht valt verder op te maken dat Aegon een prijs heeft bedongen die boven de machtiging van vorig jaar ligt die aan het bestuur is gegeven. Zoals het persbericht terecht vermeld, zal dat ertoe leiden dat er later dit jaar, u hebt al reeds toegezegd, een buitengewone aandeelhoudersvergadering zal worden gehouden om weer een machtiging te krijgen voor dit bestuur om een openbaar bod uit te brengen. Op dit moment laten wij ons nog niet uit over de voorwaarden en met name of de prijs voor de preferente

aandelen redelijk is. Daarvoor wachten we eerste de concrete agendapunten en de toelichting daarop af. Wel kan ik aangeven dat er ons veel aan is gelegen om snel tot een adequate oplossing te komen van deze kwestie van de preferente aandelen, althans het disproportionele stemrecht van meer dan 30%, dat er aan verbonden is.

De kwestie van de preferente aandelen is echter slechts een aanloop voor iets wat voor ons een veel hoger gelegen doel is en dat is namelijk de afschaffing van de certificering bij Unilever N.V. Als ik de notulen van de aandeelhoudersvergadering van vorig jaar lees, en de uitlatingen van de voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Polman, nog eens goed bestudeerd en op mij laat inwerken, dan baart dat toch enige zorgen. Immers de heer Polman zei dat wat hem betreft, en ik citeer nu, de kwestie van de preferente aandelen volledig onafhankelijk is van het administratiekantoor, einde citaat. Dat zien wij echter geheel anders: de voornaamste reden voor ons om als certificaathouders toestemming te geven voor het inkopen van de preferente aandelen tot een bedrag van 120 miljoen vorig jaar, en onder de huidige plannen zelfs 157 miljoen, is dat bij een succesvolle inkoop van deze aandelen er ook intrekking zal plaatsvinden en dat daarna direct zal worden overgegaan tot afschaffing van de certificering. Immers zoals de heer Polman ook vorig jaar zei de "one share, one vote"-gedachte na te streven, dienen wij als certificaathouders wel eerst aandelen te krijgen en aandeelhouder te worden. Daarvoor moet de certificering worden afgeschaft. Overigens spreekt u in uw presentaties en in de toelichting steeds over aandeelhouders, wat dat betreft lijkt mij die ambitie dan gelijklopen. Afrondend de drie vragen die ik heb geformuleerd, voorzitter, kunt u bevestigen dat 1) Unilever N.V. alle preferente aandelen die nu nog uitstaan wil inkopen; 2) dat bij een succesvolle terugkoop van alle preferente aandelen deze terstond worden ingetrokken en op de kortst mogelijke termijn, en ik ga er dan zelf vanuit dat het binnen een jaar moet kunnen, de certificering ook daadwerkelijk wordt afgeschaft; en 3) dat bij de aangekondigde aandeelhoudersvergadering, de bijzondere aandeelhoudersvergadering die nog dit jaar wordt gehouden, daartoe een strekkend voorstel wordt geformuleerd, dat ook heel nadrukkelijk die koppeling legt. Dus enerzijds de machtiging tot inkoop van aandelen en vervolgens de opheffing van de certificering.

Paul Polman: Een heel snel antwoord: het inkopen doen wij nu, wij brengen een bod uit aan iedereen. Als dat succesvol is, trekken wij die aandelen in. Het derde punt wordt bestudeerd. "First things first", en dat is precies wat ik vorig jaar zei. En dat is wat ik u nu weer zeg: First things first. We zijn bezig met de pref shares, let's solve the pref shares. We hebben vooruitgang geboekt en we hebben gedaan wat we gezegd hebben. Één punt is opgelost, er zijn nog twee andere punten op te lossen en daar zijn we ons op aan het concentreren. We willen niet verwickeld raken in een theoretisch gesprek, met 10 andere zaken die daaromheen spelen. We weten waar we naartoe gaan en dat lossen we eerst op

en we doen precies wat wij gezegd hebben. We blijven op diezelfde weg doorgaan. Hoe sneller we dat hebben opgelost des te beter dat is.

De heer G. Fehrenbach: U begrijpt, voorzitter, dat ik hier toch nog even op moet reageren. Vorig jaar hebben wij een compliment gemaakt dat u met een concreet voorstel bent gekomen om tot een oplossing van de preferente aandelen te komen en ook nu een compliment, we waren verheugd dat u in ieder geval met een van de partijen een oplossing heeft bereikt. Wat ons betreft ligt daarna ook een heel duidelijk voorstel in de markt, dat partijen bereid zijn, of in ieder geval een partij bereid is om onder die voorwaarden afstand te doen van de preferente aandelen. Dat is een goede eerste stap en nogmaals, daar geven wij de onderneming ook de complimenten voor en dat is ook verdiend, alleen moet er wel een volgende stap gezet worden. Het inkopen van de preferente aandelen is niet een doel op zich, het moet in een groter geheel passen en daarom geef ik u ook aan dat er wel de koppeling voor ons in ligt. Wij maken kosten om dat te doen om de structuur te vereenvoudigen. Wat ons betreft hoort bij die structuurvereenvoudiging ook dat de certificering wordt afgeschaft op het moment dat u in staat bent gebleken de aandelen in te kopen. Ik wil toch graag van u de toezegging dat het gekoppeld is. Dat is voor ons een belangrijke voorwaarde om naar uw voorstellen te kijken.

Paul Polman: Ja, dat begrijpen we. We zijn nu eerst bezig om te zorgen dat die prefs worden ingekocht en dan ingetrokken. En daar zijn we nu mee bezig en daar blijven we ons op richten. Ik begrijp je vraag, jij begrijpt mijn antwoord.

De heer J.C.R.Y. van Heekeren: Ik verbaas me erover dat nog altijd twee vergaderingen nodig zijn in Londen en in Rotterdam. Ik heb dit punt ook een paar weken geleden ter sprake gebracht bij Reed Elsevier. Het is toch wel mogelijk, net als bij Royal Dutch, één vergadering tegelijk te houden in Londen en in Rotterdam, in die zin dat de Engelse holding die door de wet niet gehinderd wordt zoals de Nederlandse N.V. door het Burgerlijk Wetboek, in het buitenland te vergaderen. Als de vergadering van de Engelse holding dan tegelijk plaatsvindt met de vergadering van de N.V. in een verenigde vergadering dan kunnen wij dat in één keer af doen. Ik hoor nu dat de preferente aandelen worden ingekocht, maar is het niet veel voordeliger voor de aandeelhouders om deze miljoenen te investeren in overnames die op het ogenblik door de crisis goedkoop zijn? Dan DRIP, het Dividend Reinvestment Plan. Dat hebt u enkele jaren geleden ingevoerd. Kunt u aangeven welk percentage van het kapitaal daar gebruik van maakt?

Voorzitter: Your first question about the two AGM's, I think with due respect for the two

owners, N.V. & PLC, we have not found a better solution than having these two meetings. And we would continuously consider if there are better solutions to it. But up to now, we don't have any other plans in doing so. As we have these two jurisdictions and two companies. I don't think there's much to add to the preferential shares. We have an ambition to try to abolish them or buy them back and then whether there are other take-overs or other alternatives for us to do various tradings, we will regard that differently. When it comes to the dividend, should you say something about that, Jean-Marc?

Jean-Marc Huët: It is always nice to get a question to which I really don't know the answer. The only thing I can say that the percentage of dividend reinvestment is a percentage of capital and will be fairly small. For a specific answer, I will have to get back to you.

De heer J.C.R.Y. van Heekeren: een unificatie is voor Unilever dus veel moeilijker dan voor Royal Dutch. Een combinatie van de vergadering van de PLC en de N.V. kan eenvoudig plaatsvinden.

Voorzitter: Thanks for that proposal. We will look into that. Now we will move to agenda item number 2.

The voting process is explained by the secretary, Tonia Lovell.

2. Adoption of the annual accounts and appropriation of the profit for the 2010 financial year

Voorzitter: The adoption of the annual accounts and the appropriation of the profit for the 2010 financial year.

I now propose to adopt the company's accounts for the year ended 31st of December 2010, including the appropriation of the profit for the year 2010. Please vote now. Thank you. The poll is closed. As you will see from the screens, the resolution is carried.

3. Discharge of executive directors

Are there any questions on that? As there are no further questions we will now vote on agenda item three. I propose that the executive directors in office in 2010 be discharged for the fulfilment of their task in the year ended 31st of December 2010. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried.

4. Discharge of the non-executive directors

Are there any questions on this item? As there are no questions we will now vote. I propose that the non-executive directors in office in 2010 be discharged for the fulfilment of their task in the year ended 31st of December 2010. Please vote now. The poll is closed. The resolution is carried.

I will now come to reappointment of executive and non-executive directors. I propose that we combine any questions you may have on agenda item 5 - 15. Are there any questions on that?

5. Re-appointment of Mr P Polman

I propose that Paul Polman be reappointed as an executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Paul.

6. Re-appointment of Mr R J-M S Huët

I propose that Jean-Marc Huët be reappointed as an executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Jean-Marc.

7. Re-appointment of Ms Professor L O Fresco

I propose that Louise Fresco be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is close. The resolution is carried, congratulations, Louise.

8. Re-appointment of Ms A M Fudge

I propose that Ann Fudge be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Ann.

9. Re-appointment of Mr C E Golden

I propose that Charles Golden be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Charlie.

10. Re-appointment of Mr Dr B E Grote

I propose that Byron Grote be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations,

Byron.

11. Re-appointment of Ms H Nyasulu

I propose that Hixonia Nyasulu be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Hixonia.

12. Re-appointment of the Rt Sir Malcolm Rifkind MP

I propose that Sir Malcolm Rifkind be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, and I will convey the good news to Malcolm Rifkind.

13. Re-appointment of Mr K J Storm

I propose that Kees Storm be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Kees.

14. Re-appointment of Mr M Treschow

In the light of my interest in the next resolution, I will now hand the chair over to Jeroen van der Veer.

Jeroen van der Veer: Thank you, Chairman.

I propose that Michael Treschow be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. The poll is closed. The resolution is carried, congratulations. I hand over the chair back to Michael Treschow.

Michael Treschow: Thank you, Jeroen.

15. Re-appointment of Mr P S Walsh

I propose that Paul Walsh be reappointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Paul.

Now we come to the appointment of Sunil Bharti Mittal, whom you met earlier as a new non-executive director. We are delighted that Sunil is willing to join our board and before voting on his nomination I would like to show you a short message from Sunil:

"I am very privileged to be a part of an iconic company like Unilever and I believe that

being on the board of this company, adds tremendous value to both personally myself and the company that I'm joining. Given that the Telecom industry over the years has transformed into an efficiency type of industry, I think it has a lot of energies for both of us. Now, an entrepreneur I built a company in the emerging markets in India and now in Africa. Unilever has a lot of businesses in both these continents and I think I will add a new dimension on the board of Unilever, through my own entrepreneurial way of looking at things. I think Unilever is in a great upsurge in these markets: China, India, Africa will continue to hold great promise for the company and I am pleased that my coming onto the board will provide a new outlook in these markets and hopefully strengthen some of these markets for Unilever."

Voorzitter: Any questions, before we go to the votes?

16. Appointment of Mr Sunil Bharti Mittal

We will now vote on agenda item 16. I propose that Sunil Bharti Mittal be appointed as a non-executive director of the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried, congratulations, Sunil.

All resolutions regarding the appointment and the reappointment of directors were approved yesterday by Unilever PLCs shareholders and therefore they become effective on the conclusion of today's AGM.

17. Authorisation of the board of directors to purchase ordinary shares and depositary receipts thereof in the share capital of the company

Now we come to agenda item number 17. The next three resolutions are standard resolutions and they relate to the authority of the board to purchase shares, to reduce the share capital and to issue shares. Under agenda item number 17 we ask you to authorise 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 when the board of directors 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. Are there any questions on this agenda item? I propose then 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 the meeting. Please vote now. The poll is closed. The resolution is carried.

18. Capital reduction with respect to shares and depositary receipts thereof held by the company in its own share capital

Now we come to agenda item 18. Capital reduction with respect to 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 structure. We ask you to renew this authority. Are there any questions? I propose then 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 the meeting. Please vote now. The poll is closed. The resolution is carried.

19. Designation of the board of directors as the company body authorised in respect of the issue of shares in the company

We now come to agenda number 19. The resolution of this item 19 is sought at the AGM each year and gives the board the authority to issue new shares to limit as described in the notice of meeting. We have no current intention to use this authority, however, it is prudent to have it. Are there any questions on that? Then I propose, as set out in the notice of meeting, to designate the board as company body, authorised in respect of the issue of shares in the company. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried.

20. Appointment of auditors charged with the auditing of the annual accounts for the 2011 financial year

I will come to the appointment of auditors. Are there any questions on this agenda item? We will now vote, and I propose that PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. be appointed to audit the annual accounts for 2011 financial year. Please vote now. Thank you, the poll is closed. The resolution is carried.

21. Questions and close of Meeting

This brings us to the end of today's meeting. Are there any further questions or anything that I missed out, that you would have liked to ask? That concludes our meeting today. Thank you for your attention, I confirm that the final results will be announced on Euronext Amsterdam and displayed on our website. I look forward to meeting many of you next door where, as usual, Unilever food and drinks will be served. Thank you very much, I look forward to seeing you at the 2012 AGM.

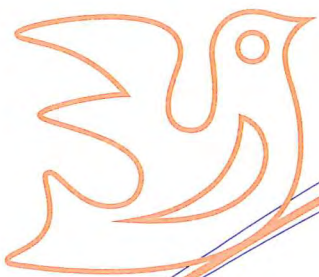


Unilever

Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Rotterdam, 12 mei 2011

Brief van de Voorzitter en
Aankondiging Vergadering

Werken aan een betere
toekomst, iedere dag





Weena 455, Postbus 760, 3000 DK Rotterdam

Aan onze houders van (certificaten van)
gewone en preferente aandelen

30 maart 2011

Geachte mevrouw, heer,

Het doet mij veel genoegen om mij tot u te richten met deze Aankondiging voor de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA'). De AvA zal worden gehouden op donderdag 12 mei 2011 op onze gebruikelijke locatie, de Rotterdam Hall van het Beurs-World Trade Center, Beursplein 37 in Rotterdam. De AvA zal om 10.30 uur aanvangen.

In de AvA zal Paul Polman, Chief Executive Officer, uitgebreid verslag doen van de vorderingen van ons bedrijf in 2010.

Dit jaar zal Jeroen van der Veer aan het einde van de AvA aftreden als niet-uitvoerend bestuurder. Gedurende zijn termijn als lid van de Raad van Bestuur was Jeroen Vice-Voorzitter & Senior Independent Director en Voorzitter van de Benoemings- en Remuneratiecommissies. Namens de Raad van Bestuur wil ik van de gelegenheid gebruikmaken om hem te bedanken voor zijn waardevolle bijdrage.

Met veel genoegen dragen we in de AvA van dit jaar Sunil Bharti Mittal voor als niet-uitvoerend bestuurder. Sunil is gerenommeerd in zijn vakgebied en zal de expertise en onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur verder versterken. Bovendien zal met zijn komst de diversiteit van het Bestuur verder vergroot worden. Zijn biografie is te vinden op pagina 6 van deze Aankondiging.

Indien Kees Storm wordt herkozen als bestuurder, dan zal hij Vice-Voorzitter & Senior Independent Director, lid van de Remuneratiecommissie en lid van de Benoemingscommissie worden. Indien Paul Walsh wordt herkozen als bestuurder, dan zal hij Voorzitter worden van zowel de Remuneratiecommissie als de Benoemingscommissie.

De overige agendapunten voor onze AvA, zoals de bevoegdheid tot uitgifte en inkoop van aandelen en vaststelling van de Unilever Jaarrekening, zullen u bekend voorkomen. Alle agendapunten worden nader uitgelegd in de toelichting bij deze Aankondiging.

De Raad van Bestuur is van mening dat de voorstellen die in deze AvA aan u worden voorgelegd in het belang zijn van zowel de Vennootschap als alle aandeelhouders. De Raad van Bestuur is unaniem in haar aanbeveling om vóór de besluiten te stemmen zoals de leden van de Raad van Bestuur tevens van plan zijn met betrekking tot de door hen gehouden aandelen in de Vennootschap.

Wij staan open voor vragen in de AvA over alle hiervoor genoemde punten en andere onderwerpen die voor onze onderneming relevant zijn. Indien u er zeker van wilt zijn dat uw vragen zo volledig mogelijk worden beantwoord, is het raadzaam om deze van tevoren in te dienen. Vanzelfsprekend kunt u mij ook te allen tijde schrijven als er een kwestie is die u aan me wilt voorleggen. Ook kunt u voor een antwoord op uw vraag kijken op onze website www.unilever.com.

Bij deze brief treft u de Aankondiging voor de AvA aan, tezamen met de toelichting hierop. Aan diegenen onder u die aandelen houden in het aandeelhoudersregister van de Vennootschap en aan aandeelhouders die deelnemen aan het Communicatiekanaal Aandeelhouders is een steminstructieformulier toegestuurd. De voor 2010 toepasselijke documenten zijn beschikbaar op onze website via www.unilever.com/investorrelations.

Als u uw stemmen elektronisch wilt uitbrengen, dient u dit uiterlijk op donderdag 5 mei 2011 om 17.30 uur te doen. Zie pagina 7 van deze Aankondiging voor meer informatie. Alle stemmen zijn belangrijk voor ons, dus ik wil er bij u op aandringen uw stem uit te brengen.

U heeft het recht de AvA bij te wonen en uw stemrecht uit te oefenen indien u aandelen of certificaten houdt op de Registratiedatum, vastgesteld op donderdag 14 april 2011.

Ik hoop een zo groot mogelijk aantal van u te mogen begroeten op 12 mei 2011.

Hoogachtend,



Michael Treschow

Unilever N.V. Aankondiging van de Jaarlijkse Algemene Vergadering 2011

De Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') wordt gehouden op donderdag 12 mei 2011 om 10.30 uur in het Beurs-World Trade Center, Rotterdam Hall, Beursplein 37 in Rotterdam.

Agenda

Jaarverslag en Jaarrekening over het boekjaar geëindigd op 31 december 2010

1. Behandeling van het Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2010, waaronder de Corporate Governance sectie en het Remuneratieverslag van de Bestuurders*.
2. Vaststelling van de Jaarrekening en bestemming van de winst over het boekjaar 2010. (besluit)
3. Decharge van uitvoerend bestuurders. (besluit)
4. Decharge van niet-uitvoerend bestuurders. (besluit)

Herbenoeming van uitvoerend bestuurders

Het herbenoemen tot uitvoerend bestuurders:

5. De heer P G J M Polman (besluit)**
6. De heer R J-M S Huët (besluit)**

Herbenoeming van niet-uitvoerend bestuurders

Het herbenoemen tot niet-uitvoerend bestuurders:

7. Professor L O Fresco (besluit)**
8. Mevrouw A M Fudge (besluit)**
9. De heer C E Golden (besluit)**
10. De heer B E Grote (besluit)**
11. Mevrouw H Nyasulu (besluit)**
12. The Rt Hon Sir Malcolm Rifkind MP (besluit)**
13. De heer K J Storm (besluit)**
14. De heer M Treschow (besluit)**
15. De heer P S Walsh (besluit)**

Benoeming van niet-uitvoerend bestuurder

Het benoemen tot niet-uitvoerend bestuurder:

16. De heer S Bharti Mittal (besluit)**

Vennootschappelijke aangelegenheden

17. Machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop van gewone aandelen en certificaten daarvan in het kapitaal van de Vennootschap. (besluit)
18. Vermindering van het aandelenkapitaal met betrekking tot aandelen en certificaten daarvan gehouden door de Vennootschap in haar eigen aandelenkapitaal. (besluit)
19. Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot de uitgifte van aandelen. (besluit)
20. Benoeming van de externe accountant belast met het onderzoek van de Jaarrekening over het boekjaar 2011. (besluit)

Diversen

21. Rondvraag en sluiting van de AvA.

* De Jaarrekening van Unilever N.V. over het boekjaar 2010 in de zin van artikel 361, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek omvat het Remuneratieverslag op de pagina's 61 tot en met 67, alsmede de financiële overzichten op de pagina's 72 tot en met 123, de pagina's 126, 127 en de pagina's 129 tot en met 132 in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2010. Het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2010, bevat de krachtens artikel 392, lid 1, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek toe te voegen gegevens.

** Het besluit treedt in werking na beëindiging van de Unilever N.V. AvA 2011 onder de voorwaarde dat het betreffende besluit in de AvA van Unilever PLC die op 11 mei 2011 of latere datum in Londen (Groot-Brittannië) gehouden wordt, is goedgekeurd.

Alle documenten voor de AvA, waaronder het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2010, zijn beschikbaar op www.unilever.com/investorrelations.

Exemplaren zijn kosteloos verkrijgbaar bij de Vennootschap en via The Royal Bank of Scotland N.V. ('RBS'), telefoonnummer +31 20 464 3707, e-mail corporate.actions@rbs.com.

Toelichting op de Aankondiging van de Jaarlijkse Algemene Vergadering 2011

Agendapunt 1

Behandeling van het Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2010, waaronder de Corporate Governance sectie alsmede het Remuneratieverslag van de Bestuurders.

Agendapunt 2 – besluit

Vaststelling van de Jaarrekening en bestemming van de winst over het boekjaar 2010

Voorgesteld wordt:

- (i) de door de Raad van Bestuur opgemaakte Jaarrekening 2010 vast te stellen; en
- (ii) van de winst over het boekjaar 2010 toe te voegen aan de balanspost 'in het bedrijf behouden winst': €1.362.000.000.

De resterende winst over het boekjaar 2010 is als volgt uitgekeerd:

- voor dividenden op de preferente aandelen: €6.130.969; en
- voor dividenden op de gewone aandelen: €1.292.000.000.

De bovengenoemde dividenden op gewone aandelen zijn als volgt uitbetaald aan de houders van gewone aandelen of certificaten die op de respectievelijke Registratiedatums in een van de door de Raad van Bestuur aangewezen registers waren geregistreerd:

- (i) Interimdividend 1e kwartaal 2010 (registratiedatum 14 mei 2010), uitgekeerd op 16 juni 2010;
- (ii) Interimdividend 2e kwartaal 2010 (registratiedatum 13 augustus 2010), uitgekeerd op 15 september 2010;
- (iii) Interimdividend 3e kwartaal 2010 (registratiedatum 12 november 2010), uitgekeerd op 15 december 2010;
- (iv) Interimdividend 4e kwartaal 2010 (registratiedatum 11 februari 2011), uitgekeerd op 16 maart 2011.

Agendapunt 3 – besluit

Decharge van uitvoerend bestuurders

Voorgesteld wordt decharge te verlenen aan de uitvoerend bestuurders die gedurende 2010 in functie waren voor de vervulling van hun taak in het boekjaar 2010.

Agendapunt 4 – besluit

Decharge van niet-uitvoerend bestuurders

Voorgesteld wordt decharge te verlenen aan de niet-uitvoerend bestuurders die gedurende 2010 in functie waren voor de vervulling van hun taak in het boekjaar 2010.

Agendapunten 5 tot en met 17

(Her)benoeming van uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders

Biografieën van de kandidaten voorgedragen voor (her)benoeming staan op pagina 40 van het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2010, alsmede op onze website www.unilever.com/investorrelations.

Agendapunten 5 en 6 – besluiten

Herbenoeming van uitvoerend bestuurders

Ingevolge artikel 20 lid 1 van de statuten, treden alle uitvoerend bestuurders elk jaar in de AvA af per het tijdstip van de benoeming van ten minste één uitvoerend bestuurder, op de wijze zoals is uiteengezet in de statuten.

Ingevolge artikel 19 lid 5 van de statuten wordt, overeenkomstig de aanbevelingen van de Benoemingscommissie, voorgesteld tot uitvoerend bestuurders te herbenoemen:

5. **De heer P G J M Polman**
6. **De heer R J-M S Huët**

Agendapunten 7 tot en met 15 – besluiten

Herbenoeming van niet-uitvoerend bestuurders

Ingevolge artikel 20 lid 1 van de statuten treden alle niet-uitvoerend bestuurders elk jaar in de AvA af per het tijdstip van de benoeming van ten minste één niet-uitvoerend bestuurder, op de wijze zoals vermeld in de statuten.

Ingevolge artikel 19 lid 5 van de statuten wordt overeenkomstig de aanbevelingen van de Benoemingscommissie voorgesteld tot niet-uitvoerend bestuurders te herbenoemen:

7. **Professor L O Fresco**
8. **Mevrouw A M Fudge**
9. **De heer C E Golden**
10. **De heer B E Grote**
11. **Mevrouw H Nyasulu**
12. **The Rt Hon Sir Malcolm Rifkind MP**
13. **De heer K J Storm**
14. **De heer M Treschow**
15. **De heer P S Walsh**

De Raad van Bestuur heeft vastgesteld dat, naar haar oordeel, alle niet-uitvoerend bestuurders voorgedragen voor herbenoeming onafhankelijk zijn. De Raad van Bestuur heeft zich ervan vergewist dat alle niet-uitvoerend bestuurders die zijn voorgedragen voor herbenoeming goed functioneren en hun taken naar beste kunnen uitvoeren. Zij worden ieder gekozen op grond van hun brede en relevante ervaring en internationale oriëntatie.

Indien Kees Storm wordt herkozen als bestuurder, dan zal hij Vice-Voorzitter & Senior Independent Director, lid van de Remuneratiecommissie en lid van de Benoemingscommissie worden. Indien Paul Walsh wordt herkozen als bestuurder, dan zal hij Voorzitter worden van zowel de Remuneratiecommissie als de Benoemingscommissie.

Kees Storm, geboren in 1942, heeft de Nederlandse nationaliteit en is voormalig CEO van AEGON N.V., een van 's werelds grootste verzekeringsgroepen. Na zijn terugtreden in 2002 is Kees bij verschillende multinationals niet-uitvoerend bestuurder geweest, waaronder bij Anheuser-Busch Inbev NV in België en bij Baxter International Inc. in de Verenigde Staten. Tevens is hij lid van de Auditcommissie van deze ondernemingen. In 2006 is hij toegetreden tot de Raad van Bestuur van Unilever. Hij is Certified Public Accountant en is aan de Universiteit van Rotterdam afgestudeerd in de bedrijfseconomie.

Kees Storm beschikt over een aanzienlijke en brede ervaring, zowel als uitvoerend als niet-uitvoerend bestuurder. De Raad van Bestuur, op aanbeveling van de Benoemingscommissie, is van mening dat dit hem zeer geschikt maakt om te worden benoemd als Vice-Voorzitter & Senior Independent Director. Hij wordt wereldwijd gezien als een van de meest gerespecteerde financieel experts en derhalve is de Raad van Bestuur van mening dat hij een waardevolle bijdrage zal leveren aan het toekomstige functioneren van de Remuneratiecommissie.

De Benoemingscommissie en de Raad van Bestuur hebben het voorstel om Paul Walsh te benoemen tot de nieuwe Voorzitter van zowel de Remuneratiecommissie als de Benoemingscommissie bekeken. De benoeming tot Voorzitter van de Remuneratiecommissie is in overeenstemming met de Engelse Corporate Governance Code. De Nederlandse Corporate Governance Code vereist dat wij uitleggen waarom een uitvoerend bestuurder van een beursvennootschap wordt benoemd tot Voorzitter van onze Remuneratiecommissie. De benoeming tot Voorzitter van de Benoemingscommissie is in overeenstemming met zowel de Engelse als de Nederlandse Corporate Governance Code.

Paul is sinds 2000 CEO van Diageo Plc en wordt gezien als een van de meest gerespecteerde bedrijfsbestuurders. Ten aanzien van het besturen van dit bedrijf deelt Paul onze basisopvatting dat een bedrijf moet worden bestuurd met als doel blijvende, winstgevendende en duurzame groei. Paul is sinds 1996 tevens niet-uitvoerend bestuurder en lid van de Beloningscommissie bij Fedex Corp. Sinds 2009 is hij lid van onze Remuneratiecommissie en Benoemingscommissie.

Met deze langdurige ervaring als uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurder en zijn visie hoe groei gerealiseerd kan worden, beschikt Paul over diepgaande kennis van remuneratieaangelegenheden bij ondernemingen die wereldwijd actief zijn. Derhalve weet hij hoe beloningsbeleid kan helpen bij het behalen van groeidoelstellingen. Zijn ervaring met en inzicht in beloningszaken zijn zeer waardevol voor Unilever. De Raad van Bestuur is dan ook van mening dat Paul de ideale persoon is om de functie van Voorzitter van de Remuneratiecommissie te vervullen, en dat hij tevens als Voorzitter van de Benoemingscommissie een waardevolle bijdrage zal leveren.

Indien Ann Fudge wordt herkozen als bestuurder, dan zal zij lid van de Benoemingscommissie worden.

Agendapunt 16 – besluit

Benoeming van niet-uitvoerend bestuurder

Ingevolge artikel 19 lid 5 van de statuten wordt, overeenkomstig de aanbevelingen van de Benoemingscommissie, voorgesteld de heer Sunil Bharti Mittal tot niet-uitvoerend bestuurder te benoemen.

Sunil Bharti Mittal

Nationaliteit: Indiër. Leeftijd: 53.

De carrière van Sunil begon met zijn afstuderen aan Panjab University in 1976, waarna hij Bharti Enterprises oprichtte. Hij is oud-voorzitter van de Confederation of Indian Industry, het belangrijkste industrieorgaan in India (2007-2008). Eerder was Sunil onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder bij Standard Chartered Plc (2007-2009). Sunil was medevoorzitter van het World Economic Forum ('WEF') 2007 in Davos en is hij lid van de International Business Council van het WEF. Tevens is hij bestuurslid van de Carnegie Endowment for International Peace. Verder is hij lid van verschillende vooraanstaande internationale organen, zoals de International Advisory Committee van de Raad van Bestuur van NYSE Euronext, en van de International Business Advisory Councils van Londen en Rome. Sunil heeft tevens zitting in de Telecom Board van de Internationale Telecommunicatie-unie ('ITU'), het VN-agentschap voor informatie- en communicatietechnologie. Hij is commissaris van de Broadband Commission, die onderdeel is van de ITU. Hij is lid van het India-US CEOs Forum en van de Raad van Bestuur van de Indian School of Business en heeft diverse business awards toegekend gekregen, waaronder de 'Global Vision'-onderscheiding van de US-India Business Council in 2008. In 2006 werd hij door het tijdschrift Fortune verkozen tot 'Asia Businessman of the Year'.

De Raad van Bestuur heeft vastgesteld dat, naar haar oordeel, Sunil Bharti Mittal onafhankelijk is, en de Raad van Bestuur is ervan overtuigd dat hij met zijn brede ervaring in het bedrijfsleven een waardevolle bijdrage zal leveren aan het bestuur.

Agendapunt 17 – besluit

Machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop van gewone aandelen en certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap

De AvA wordt elk jaar gevraagd deze bevoegdheid te verlengen. De Raad van Bestuur meent dat het in het voordeel van de Vennootschap is om de flexibiliteit te hebben om eigen aandelen te kunnen inkopen. De Raad van Bestuur zal uitsluitend aandelen inkopen als ze verwacht dat deze aankopen een positieve invloed op de winst per aandeel hebben en in het belang van de Vennootschap en alle aandeelhouders zullen zijn.

Voorgesteld wordt de Raad van Bestuur van 12 mei 2011 tot 12 november 2012 te machtigen, overeenkomstig artikel 98, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, hetzij door aankoop op een effectenbeurs hetzij op andere wijze, tot verkrijging door de Vennootschap van eigen gewone aandelen of certificaten daarvan met een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal zoals weergegeven in de Jaarrekening voor het boekjaar 2010, tegen een prijs per aandeel of certificaat daarvan, exclusief kosten, niet lager dan €0,01 (één eurocent) en niet hoger dan 10% boven de gemiddelde slotkoers van de aandelen op NYSE Euronext in Amsterdam gedurende de vijf beursdagen voorafgaande aan de dag van aankoop.

Agendapunt 18 – besluit

Vermindering van het aandelenkapitaal met betrekking tot aandelen en certificaten daarvan gehouden door de Vennootschap in haar eigen aandelenkapitaal

Voorgesteld wordt dat de AvA besluit het geplaatste aandelenkapitaal te verminderen door aandelen en certificaten daarvan in te trekken, teneinde flexibiliteit te creëren met betrekking tot de kapitaalstructuur van de Vennootschap. Het is beperkt tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal zoals weergegeven in de Jaarrekening voor het boekjaar 2010. Alleen aandelen of certificaten daarvan die gehouden worden door de Vennootschap kunnen ingetrokken worden. Aandelen die door de Vennootschap worden gehouden ter dekking van aandelen(optie)regelingen worden niet ingetrokken. Het aantal aandelen dat wordt ingetrokken als dit voorstel wordt aangenomen zal worden vastgesteld door de Raad van Bestuur. Elk besluit tot kapitaalvermindering moet door de Raad van Bestuur worden gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel in Rotterdam.

Agendapunt 19 – besluit

Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot de uitgifte van aandelen

De AvA wordt elk jaar gevraagd deze bevoegdheid te verlengen. Voorgesteld wordt de Raad van Bestuur aan te wijzen als het vennootschapsorgaan, overeenkomstig de artikelen 96 en 96a, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, dat bevoegd zal zijn te besluiten tot uitgifte van – of tot het verlenen van rechten tot het nemen van – nog niet uitgegeven aandelen, alsmede tot het beperken of uitsluiten van het aan aandeelhouders toekomende voorkeursrecht. Dit alles met dien verstande dat de bevoegdheid beperkt wordt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de Vennootschap, plus nog eens 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de Vennootschap in verband met of ter gelegenheid van fusies en overnames. Er bestaat momenteel geen voornemen om deze bevoegdheid aan te wenden.

De AvA wordt gevraagd de bevoegdheid te verlenen voor de periode van 12 mei 2011 tot 12 november 2012.

Agendapunt 20 – besluit

Benoeming van de externe accountant belast met het onderzoek van de Jaarrekening over het boekjaar 2011

Ingevolge artikel 34 lid 3 van de statuten dient ieder jaar een accountant te worden benoemd, belast met het onderzoek van de Jaarrekening over het lopende boekjaar. Voorgesteld wordt, in overeenstemming met artikel 393, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. op te dragen de Jaarrekening voor het boekjaar 2011 te onderzoeken.

Informatie voor het bijwonen van de Jaarlijkse Algemene Vergadering 2011

De Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gehouden op donderdag 12 mei 2011 om 10.30 uur in het Beurs-World Trade Center, Rotterdam Hall, Beursplein 37 in Rotterdam.

Registratiedatum

Toegang tot de AvA en stemrecht

De Raad van Bestuur heeft bepaald dat houders van aandelen en certificaten daarvan die op donderdag 14 april 2011, bij sluiting van de boeken (de 'Registratiedatum') zijn ingeschreven in een van de registers aangewezen door de Raad van Bestuur, het recht hebben de AvA bij te wonen en hun stemrechten uit te oefenen in overeenstemming met het aantal aandelen of certificaten daarvan gehouden op de Registratiedatum.

Geen blokkering

Nederlands recht verbiedt het blokkeren van aandelen. Ten gevolge hiervan zullen aandelen of certificaten daarvan niet worden geblokkeerd vanaf donderdag 14 april 2011.

Houders van aandelen of certificaten daarvan (gehouden via het girostelsel)

Instructies voor deelname

Houders van aandelen of certificaten daarvan die de AvA in persoon of bij gevolmachtigde (zie onder 'Volmachten') willen bijwonen, kunnen zich aanmelden via hun bank of intermediair, tot **uiterlijk donderdag 5 mei 2011 om 17.30 uur**. De bank of intermediair zal RBS informeren en RBS zal de aangemelde houders van aandelen of certificaten daarvan per post of per e-mail een toegangsbewijs voor de AvA toesturen.

Volmachten

Houders van aandelen of certificaten daarvan die zich in de AvA door een gevolmachtigde willen laten vertegenwoordigen, **dienen zich aan te melden** zoals hierboven beschreven, **alsmede een schriftelijke volmacht in te zenden**. Hiervoor kunnen zij gebruikmaken van de volmacht op het toegangsbewijs of de volmacht beschikbaar op www.unilever.com/investorrelations.

Steminstructies

Houders van aandelen of certificaten daarvan die niet in staat zijn de AvA in persoon bij te wonen maar die wel hun stemrecht willen uitoefenen, kunnen elektronisch hun stem uitbrengen via www.rbs.com/evoting. Door dit te doen geven zij instructies aan Mr M.J. Meijer cs Notarissen in Amsterdam om hun stem uit te brengen in de AvA. Steminstructies zullen vertrouwelijk worden behandeld en kunnen **uiterlijk tot donderdag 5 mei 2011 om 17.30 uur** gegeven worden.

Houders van aandelen of certificaten daarvan die deelnemen aan het Communicatiekanaal Aandeelhouders kunnen elektronisch hun stem uitbrengen via www.proxyvote.nl met behulp van de 12-cijferige code op het steminstructieformulier dat ze ontvangen via het Communicatiekanaal Aandeelhouders. Tevens kunnen ze een volledig ingevuld steminstructieformulier retourneren aan het voorgedrukte adres. In beide gevallen moeten de steminstructies **uiterlijk op donderdag 5 mei 2011 om 17.30 uur** ontvangen zijn.

Stichting Administratiekantoor Unilever

Houders van certificaten of de door hen benoemde gevolmachtigden die de AvA in persoon bijwonen, zullen automatisch een stemvolmacht ontvangen van Stichting Administratiekantoor Unilever N.V., overeenkomstig de administratievoorwaarden van deze certificaten.

Houders van aandelen op naam (geregistreerd in het aandeelhoudersregister)

Houders van aandelen op naam worden afzonderlijk schriftelijk benaderd door ANT Trust & Corporate Services N.V. ('ANT'). Een schriftelijke aanmelding voor de AvA, een volledig ingevuld steminstructieformulier of een schriftelijke volmacht dient **uiterlijk donderdag 5 mei 2011 om 17.30 uur** door ANT ontvangen te zijn.

Legitimatie

U wordt vriendelijk verzocht een geldig legitimatiebewijs mee te brengen naar de AvA.

Routebeschrijving

Een gedetailleerde routebeschrijving is te vinden op onze website www.unilever.com/investorrelations en is op verzoek verkrijgbaar door een email te sturen aan CSECNV@unilever.com.

Unilever N.V.
Weena 455, Postbus 760
3000 DK Rotterdam
T +31 (0)10 217 4000
F +31 (0)10 217 4798

www.unilever.com

