

Disclaimer

Opmerkingen bij het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003 Deze PDF-versie van het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003 is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan Unilevers aandeelhouders.

Bepaalde delen van het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003 zijn door de accountants gecontroleerd. Op pagina 75 t/m 128, 134 t/m 150 en 152 t/m 153 is weergegeven welke onderdelen door de accountants zijn gecontroleerd. De onderdelen van het Remuneratieverslag van de leden van de raden van bestuur op pagina 70 die daarvoor in aanmerking komen, zijn ook door de accountants gecontroleerd.

Het onderhoud en de volledigheid en juistheid van de website van Unilever vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur; controle hiervan valt niet onder de werkzaamheden van de accountants. Dienovereenkomstig aanvaarden de accountants geen aansprakelijkheid voor wijzigingen die zijn opgetreden in de financiële overzichten sinds deze voor het eerst op de website zijn geplaatst.

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

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

Het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F vormt geen uitnodiging te investeren in aandelen Unilever. Beslissingen die u op grond van deze informatie neemt, vallen uitsluitend onder uw eigen verantwoordelijkheid.

De informatie die wordt verstrekt was geldig op de gespecificeerde data en is niet bijgewerkt, terwijl eventuele toekomstgerichte uitspraken worden gedaan onder de voorbehouden weergegeven op pagina 3 van het Jaarverslag.

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

2003

Unilever Jaarverslag & Jaarrekening
en Form 20-F



Voorzien in de dagelijkse
behoeften van **mensen**, overal



Onze doelstelling

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

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

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

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

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

Verslag van de raden van bestuur		Verslag van de raden van bestuur (vervolg)	
Algemene informatie	02	Vereisten	50
Kerncijfers	04	Accountants	52
Bericht van de voorzitters	07	Betrekkingen met aandeelhouders en andere beleggers	53
Over Unilever	09	Verslag aan de aandeelhouders	53
Bedrijfsomschrijving	09	Biografieën	54
Bedrijfsstructuur	09	Leden van de raden van bestuur	54
Voedingsmiddelen	09	Adviserende leden	54
Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging	09	Groepspresidenten	55
Overige activiteiten	10	Corporate officers	55
Risicodragend kapitaal	10	Wijzigingen bij de Groepspresidenten	55
Technologie en innovatie	10	Wijzigingen in de raden van bestuur	55
Informatietechnologie	11	Remuneratieverslag	56
Verantwoordelijkheid voor het milieu	11	Remuneratieverslag – beleid	56
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	12	Inleiding	56
Concurrentie	13	Toelichting op beloning	56
Distributie en verkoop		Leden van de raden van bestuur:	57
Export	13	Beloningsfilosofie	57
Seizoensinvloeden	13	Remuneratiecommissie	57
Mensen	13	Beloningspakket	57
Transacties met gelieerde bedrijven	14	Overige punten	60
Intellectueel eigendom	14	Adviserende leden	61
Belangen in onroerend goed	14	Remuneratieverslag – details	62
Lopende juridische procedures en arbitrages	14	Gedetailleerde informatie over de directiebeloningen	
Regelgeving van overheidswege	14	over 2003	62
Financieel verslag	15	Totale beloning	62
Grondslag voor rapportering en commentaar	15	Beloning per bestuurslid	63
Rapporteringsvaluta's en wisselkoersen	15	Het Share Matching Plan	64
International Financial Reporting Standards	15	Voorwaardelijk toegekende aandelen	65
Kritische waarderingsgrondslagen	15	Aandelenopties	66
Resultaten – 2003 ten opzichte van 2002	16	Pensioenen	67
Resultaten – 2002 ten opzichte van 2001	17	Belangen in het aandelenkapitaal	68
Verworven en verkochte bedrijven	18	Samengevatte informatie met betrekking tot	
Dividenden en beurswaarde	19	bestuursleden en hogere functionarissen	69
Balans	19	Arbeidsovereenkomsten	69
Kasstroom	20	Adviserende leden	69
Financiering en liquiditeit	20	Verslag van de Auditcommissie	71
Treasury	20		
Beleggingsstrategie pensioenen	20	Financiële overzichten	
Total Shareholder Return (TSR)	21	Inhoudsopgave van de financiële overzichten	72
Belangrijke wijzigingen	21		
Bedrijfsoverzicht	22	Informatie voor aandeelhouders	
Bedrijfsoverzicht per regio	22	Zeggenschap in Unilever	155
Europa	22	Aandelenkapitaal	155
Noord-Amerika	24	Eenheid van bestuur	155
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	26	Egalisatie-overeenkomst	155
Azië en Pacific	28	Nadere informatie over onze statutaire documenten	156
Latijns-Amerika	30	Algemene vergaderingen van aandeelhouders en stemrecht	156
Bedrijfsoverzicht – Voedingsmiddelen	32	Leden van de raden van bestuur	157
Culinaire producten en dressings	33	Wederzijdse garanties op leningen	157
Spreads en bak- & braadproducten	35	Samengevoegde winst per aandeel	158
Gezondheid & welzijn en dranken	37	Leverhulme Trust	158
IJs en diepvriesproducten	39	N.V. Nederlandsch Administratie- en	
Bedrijfsoverzicht – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging	41	Trustkantoor (Nedamtrust)	158
Huishoudelijke verzorging	42	Belangrijke wijzigingen in de rechten van	
Persoonlijke verzorging	44	houders van effecten	159
Risicobeheersing	46	Overige informatie voor aandeelhouders	
Corporate governance	48	Belangrijke aandeelhouders	160
Organisatiestructuur van Unilever	48	Valutaregulering	161
Juridische structuur van de Groep	48	Beursnotering	161
Ontwikkelingen op het gebied van corporate governance	48	Belastingheffing in de VS	163
Leden van de raden van bestuur	48	Dividenden	165
Adviserende leden van de raden van bestuur	49	Verwijzing naar Form 20-F	166
Commissies van de raden van bestuur	49	Financiële kalender en adressen	167
		Website	168
		Publicaties	168
		Aandelenregistratie	168

De jaarrekening van NV, zoals bedoeld in artikel 361 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, wordt gevormd door de pagina's 75 tot en met 128 en 134 tot en met 150 uit de 'Financiële overzichten'.

Algemene informatie

De Unilever-groep

Unilever N.V. (NV) is een Nederlandse naamloze vennootschap waarvan de aandelen of certificaten zijn genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam, New York, Frankfurt en Zürich.

Unilever PLC (PLC) is een Engelse naamloze vennootschap waarvan de aandelen zijn genoteerd aan de London Stock Exchange en, als American Depositary Receipts, aan de New York Stock Exchange.

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

Publicaties

Deze uitgave is opgesteld in zowel het Nederlands als het Engels en omvat het volledige Jaarverslag plus de Jaarrekening over het jaar 2003 van NV en PLC. Dit document voldoet aan de regelgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Het vormt tevens de basis voor het NV- en PLC-Jaarverslag op Form 20-F voor de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten voor het jaar geëindigd op 31 december 2003. De verwijzingen naar Form 20-F staan op pagina 166. Dit document is beschikbaar voor alle aandeelhouders die het wensen te ontvangen. Het is eveneens te vinden op onze website www.unilever.com/investorcentre.

De afzonderlijke uitgave 'Unilever Jaaroverzicht 2003', met een Verkorte jaarrekening in euro's en een omrekening naar ponden sterling en US dollars, wordt eveneens uitgegeven in het Nederlands en het Engels. Dit beknopte document bevat een verkorte jaarrekening die in overeenstemming is met regelgeving in het Verenigd Koninkrijk. Het Unilever Jaaroverzicht 2003 wordt toegezonden aan alle geregistreerde aandeelhouders en aan alle overige aandeelhouders die daartoe gerechtigd zijn of om toezending hebben gevraagd. Het is tevens te vinden op onze website www.unilever.com/investorcentre.

Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

Details over de belangrijkste wisselkoersen die we hanteren bij de totstandkoming van dit verslag, worden gegeven op pagina 133, samen met de 'Noon Buying Rates' in New York voor de desbetreffende data.

Basis van Discussie en Analyse

In delen van dit document, te weten in het bericht van de Voorzitters op pagina 7 en 8 en in het bedrijfsoverzicht per regio op pagina's 22 tot en met 45, is de resultatenanalyse gebaseerd op **constante wisselkoersen**. Hierdoor wordt het effect van wisselkoersfluctuaties geëlimineerd, wat leidt tot een duidelijker weergave van de onderliggende prestaties van het bedrijf zelf. De constante koers die gebruikt wordt is de jaarlijkse gemiddelde koers van het voorgaande jaar. Voor elke periode van twee jaar geven de trends tussen de opeenvolgende jaren in euro's hetzelfde beeld als wanneer de resultaten in ponden sterling of US dollars tegen constante wisselkoersen waren getoond.

De afkorting **BEIA**, die in dit verslag wordt gebruikt, heeft betrekking op winstcijfers vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa. Unilever is van mening dat het rapporteren van winstmaatstaven vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa (BEIA) waardevolle aanvullende informatie geeft aan aandeelhouders over de onderliggende winstontwikkeling. De term BEIA is niet gedefinieerd volgens algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen (GAAP) in Nederland, het Verenigd Koninkrijk of de Verenigde Staten. Het is daarom mogelijk dat deze niet vergelijkbaar is met soortgelijke aanduidingen die worden gehanteerd door andere ondernemingen. Het is niet bedoeld als vervanging of als verbetering van de winstmaatstaven volgens GAAP.

Bedrijfswinst BEIA is een belangrijke maatstaf die door management en beleggers wordt gebruikt om de vooruitgang van Unilevers strategisch herstructureringsprogramma De Weg naar Groei aan te geven. Dit programma is in 1999 gestart en zal eind 2004 worden afgesloten. Aan het begin van De Weg naar Groei maakte Unilever haar doelstellingen voor het programma bekend aan investeerders, waaronder de doelstelling gebaseerd op winst weergegeven op een BEIA-basis. Unilevers interne prestatiedoelstellingen en managementinformatie worden ook weergegeven op een BEIA-basis. Unilever is van mening dat het bekendmaken en uitleggen van BEIA-maatstaven essentieel is. De BEIA-maatstaven geven de lezer van Unilevers financiële overzichten een duidelijk inzicht in de prestaties van Unilever en haar vooruitgang in het bereiken van doelstellingen vastgelegd in De Weg naar Groei.

Algemene informatie

In onze rapportage betekent **omzet** Groepsomzet inclusief het aandeel van de Groep in de omzet van joint ventures, verminderd met het aandeel van de Groep in de verkopen aan joint ventures die reeds in de cijfers van de Groep zijn opgenomen, maar exclusief ons aandeel in de omzet van geassocieerde maatschappijen. **Bedrijfswinst** is: de bedrijfswinst van de Groep plus ons aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures. Ons aandeel in de omzet of in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen is hierin niet opgenomen. Omzetgroei wordt aangegeven inclusief het effect van verwervingen en verkopen. **De onderliggende groei van de verkopen** geeft de verandering in omzet aan exclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten. Wij zijn van mening dat deze methode waardevolle aanvullende informatie verschaft over de onderliggende bedrijfsresultaten. Onder brutowinstmarge wordt verstaan de bedrijfswinst van de Groep uitgedrukt als percentage van de Groepsomzet.

Groei van de leidende merken is een onderdeel van de onderliggende groei van de verkopen en geeft de verandering in opbrengsten die voortvloeien uit onze leidende merken aan. Groei van de leidende merken is een belangrijke maatstaf die wordt gebruikt om de vooruitgang van het programma De Weg naar Groei te meten.

Rendement op geïnvesteerd vermogen is de winst na belasting maar vóór nettorente op de nettoschuld (exclusief interest met betrekking tot joint ventures en geassocieerde maatschappijen) en netto-afschrijvingen op goodwill en immateriële vaste activa (exclusief afschrijvingen met betrekking tot joint ventures en geassocieerde maatschappijen), gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Geïnvesteerd vermogen is materiële en financiële vaste activa plus werkkapitaal (voorraden, debiteuren, handels- en overige crediteuren korter dan één jaar), de aanschaffingswaarde van goodwill en immateriële vaste activa en goodwill die voorheen direct ten laste van de reserves is geboekt.

Beschikbare vrije kasstroom is de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep verminderd met investeringen in materiële en financiële vaste activa en verminderd met een belastinglast die is aangepast alsof het een schuldenloze situatie betrof, welke beschikbaar is voor verschaffers van vreemd en eigen vermogen.

Tabellen die aansluiting geven tussen een aantal van deze maatstaven en de statutaire grondslagen opgenomen in de financiële overzichten, zijn te vinden op pagina 4 en 5 en in het Bedrijfsoverzicht op pagina's 22 tot en met 45.

€ wordt in dit verslag gebruikt voor bedragen in euro's.

£ en p worden in dit verslag gebruikt voor bedragen in ponden sterling respectievelijk pence.

f wordt in dit verslag gebruikt voor bedragen in gulden.

\$ wordt in dit verslag gebruikt voor bedragen in Amerikaanse dollars, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld.

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

Waarschuwing

Dit Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003 kan toekomstgerichte uitspraken bevatten (zoals bedoeld in de Private Securities Litigation Reform Act 1995 in de Verenigde Staten). Uitspraken met termen als 'verwacht', 'voorziet', 'heeft het voornemen' en andere gelijksoortige uitdrukkingen zijn bedoeld om dergelijke toekomstgerichte uitspraken aan te duiden. Dergelijke toekomstgerichte uitspraken zijn gebaseerd op actuele verwachtingen en aannames over verwachte ontwikkelingen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op de Groep. In verband met risico's en onzekerheden die altijd aan bedrijfsvoering zijn verbonden, kunnen wij niet garanderen dat deze verwachtingen correct zullen blijken. De uiteindelijke resultaten en ontwikkelingen kunnen hiervan wezenlijk afwijken, afhankelijk van verschillende factoren. Deze zijn onder andere: prijs- en andere vormen van concurrentie; consumptieniveaus; kosten; ons vermogen goede contacten te onderhouden met belangrijke afnemers en leveranciers; valutakoersen; rentetarieven; ons vermogen acquisities te integreren en geplande desinvesteringen af te ronden; fysieke risico's; milieurisico's; ons vermogen fiscale, juridische en andere regelgevende zaken te beheersen en uitstaande zaken af te handelen zonder schattingen te overschrijden; wetgevings-, fiscale en andere regelgevende ontwikkelingen, alsmede politieke, economische en sociale omstandigheden in de geografische markten waarin de Groep opereert. De Groep neemt niet de plicht op zich om wijzigingen in toekomstgerichte uitspraken te publiceren, ongeacht of deze het gevolg zijn van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of andere factoren. Wij wijzen u er met nadruk op dat geen onevenredig grote waarde aan deze toekomstgerichte uitspraken moet worden gehecht.

Een aantal risico's en onzekerheden die ertoe zouden kunnen leiden dat de uiteindelijke resultaten kunnen afwijken van de toekomstgerichte uitspraken zijn opgenomen in de hoofdstukken 'Over Unilever' op pagina's 9 tot en met 14, 'Financieel verslag' op pagina's 15 tot en met 21, 'Bedrijfsoverzicht' op pagina's 22 tot en met 45 en 'Risicobeheersing' op pagina 46 en 47.

Kerncijfers

(inclusief herleiding naar binnen GAAP gedefinieerde maatstaven)

Bedragen voor 2002 en 2001 zijn aangepast als gevolg van veranderingen in de waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen en voor aandelenopties. Zie onder 17 op pagina 102 en onder 29 op pagina 119.

Voornaamste kerncijfers 2003 t.o.v. 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
				Aangepast		
Groepsomzet	47 421	(4 728)	42 693	48 270	(12)%	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	6 014	(531)	5 483	5 007	10%	20%
Netto-omzet	47 700	(4 758)	42 942	48 760	(12)%	(2)%
Bedrijfswinst BEIA	7 501	(729)	6 772	7 054	(4)%	6%
Bijzondere posten	(137)	37	(100)	(702)		
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 298)	155	(1 143)	(1 261)		
Bedrijfswinst	6 066	(537)	5 529	5 091	9%	19%
Brutowinstmarge	12,7%		12,9%	10,4%		
Brutowinstmarge BEIA	15,7%		15,8%	14,5%		
Rentelasten en overige financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	(1 213)	200	(1 013)	(1 065)		
Belastingen	(1 656)	129	(1 527)	(1 605)		
Nettowinst BEIA	4 277	(354)	3 923	3 902	1%	10%
Bijzondere posten in nettowinst	(96)	29	(67)	(550)		
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa (netto)	(1 239)	145	(1 094)	(1 216)		
Nettowinst	2 942	(180)	2 762	2 136	29%	38%
WpA – per gewoon NV-aandeel van € 0,51 (euro)	3,01	(0,19)	2,82	2,14	32%	40%
WpA – per gewoon PLC-aandeel van 1,4p (eurocent)	45,12	(2,79)	42,33	32,16	32%	40%
WpA BEIA – per gewoon NV-aandeel van € 0,51 (euro)	4,39	(0,37)	4,02	3,95	2%	11%
WpA BEIA – per gewoon PLC-aandeel van 1,4p (eurocent)	65,79	(5,48)	60,31	59,27	2%	11%

Voornaamste kerncijfers 2002 t.o.v. 2001

	€ miljoen 2002 tegen 2001 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	€ miljoen 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
			Aangepast	Aangepast		
Groepsomzet	51 499	(3 229)	48 270	51 514	(6)%	0%
Bedrijfswinst van de Groep	5 314	(307)	5 007	4 946	1%	7%
Netto-omzet	52 020	(3 260)	48 760	52 206	(7)%	0%
Bedrijfswinst BEIA	7 533	(479)	7 054	7 032	0%	7%
Bijzondere posten	(767)	65	(702)	(579)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(1 364)	103	(1 261)	(1 423)		
Bedrijfswinst	5 402	(311)	5 091	5 030	1%	7%
Brutowinstmarge	10,4%		10,4%	9,6%		
Brutowinstmarge BEIA	14,5%		14,5%	13,5%		
Rentelasten en overige financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	(1 180)	115	(1 065)	(1 604)		
Belastingen	(1 693)	88	(1 605)	(1 519)		
Nettowinst BEIA	4 133	(231)	3 902	3 380	15%	22%
Bijzondere posten in nettowinst	(593)	43	(550)	(329)		
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa (netto)	(1 316)	100	(1 216)	(1 371)		
Nettowinst	2 224	(88)	2 136	1 680	27%	32%
WpA – per gewoon NV-aandeel van € 0,51 (euro)	2,23	(0,09)	2,14	1,66	29%	35%
WpA – per gewoon PLC-aandeel van 1,4p (eurocent)	33,51	(1,35)	32,16	24,86	29%	35%
WpA BEIA – per gewoon NV-aandeel van € 0,51 (euro)	4,19	(0,24)	3,95	3,39	17%	24%
WpA BEIA – per gewoon PLC-aandeel van 1,4p (eurocent)	62,81	(3,54)	59,27	50,80	17%	24%

De bovenstaande tabellen geven informatie tegen zowel constante als actuele wisselkoersen. Het principe van rapportering tegen constante wisselkoersen wordt op pagina 2 uitgelegd.

Kerncijfers

(inclusief herleiding naar binnen GAAP gedefinieerde maatstaven)

Omzet en onderliggende groei van de verkopen

(tegen constante wisselkoersen)

	2003	2002
	t.o.v. 2002	t.o.v. 2001
Onderliggende groei van de verkopen (%)	1,5	4,2
Effect van verwervingen (%)	0,6	0,3
Effect van desinvesteringen (%)	(4,3)	(4,8)
Omzetgroei (%)	(2,2)	(0,4)

Rendement op geïnvesteerd vermogen

Rendement op geïnvesteerd vermogen is de winst na belasting maar vóór nettorente op de nettoschuld (exclusief interest met betrekking tot joint ventures en geassocieerde maatschappijen) en netto-afschrijvingen op goodwill en immateriële vaste activa (exclusief afschrijvingen met betrekking tot joint ventures en geassocieerde maatschappijen), gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Geïnvesteerd vermogen is materiële en financiële vaste activa plus werkkapitaal (voorraden, debiteuren, handels- en overige crediteuren korter dan één jaar), de aanschaffingswaarde van goodwill en immateriële vaste activa en goodwill die voorheen direct ten laste van de reserves is geboekt.

	€ miljoen	€ miljoen
	2003	2002
		Aangepast
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	3 011	2 448
Plus rente na belastingen (exclusief joint ventures en geassocieerde maatschappijen)	569	753
Plus afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa (exclusief joint ventures en geassocieerde maatschappijen) na belastingen	1 086	1 197
Winst na belastingen, vóór te betalen rente en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	4 666	4 398
Geïnvesteerd vermogen per jaareinde:		
Materiële en financiële vaste activa	6 854	8 115
Voorraden	4 175	4 500
Vorderingen	5 881	6 571
Handels- en overige crediteuren	(9 640)	(11 018)
Goodwill en immateriële vaste activa (aanschaffingswaarde)	21 202	22 948
Totaal	28 472	31 116
Plus ten laste van de reserves afgeboekte goodwill	7 262	7 397
Geïnvesteerd vermogen per jaareinde	35 734	38 513
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	37 377	44 735
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen %	12,5%	9,8%

Beschikbare vrije kasstroom

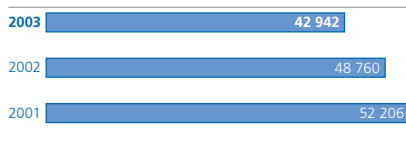
Beschikbare vrije kasstroom is de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep, verminderd met investeringen in materiële en financiële vaste activa en verminderd met een belastinglast die is aangepast alsof het een schuldenloze situatie betrof, welke beschikbaar is voor verschaffers van vreemd en eigen vermogen, uitgedrukt in actuele wisselkoersen.

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	2003	2003	2002	2002	2001	2001
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep		6 780		7 883		7 497
Af: investeringen in materiële en financiële vaste activa		(1 024)		(1 706)		(1 358)
Af: gecorrigeerde belastingen (aangepast alsof het een schuldenloze situatie betrof)						
Belasting op winst uit gewone bedrijfsuitoefening	(1 527)		(1 605)		(1 519)	
Belasting op rentekosten en overige financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	(290)	(1 817)	(362)	(1 967)	(545)	(2 064)
Beschikbare vrije kasstroom		3 939		4 210		4 075

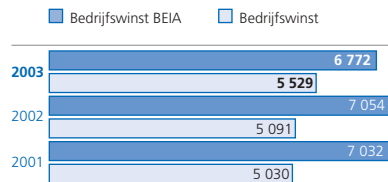
Rendement op geïnvesteerd vermogen en beschikbare vrije kasstroom worden gepresenteerd omdat wij van mening zijn dat dit de meest geschikte maatstaven zijn voor onze aanpak ten aanzien van waardecreatie.

Kerncijfers tegen actuele wisselkoersen

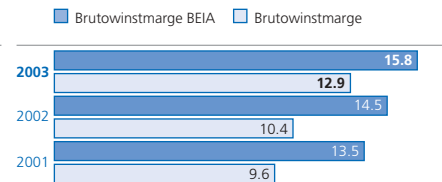
Netto-omzet € miljoen



Bedrijfswinst BEIA en Bedrijfswinst^(a) € miljoen



Brutowinstmarge BEIA en Brutowinstmarge^(a) %



Samengevoegde winst per aandeel en dividend per aandeel^(a)

	Gewoon NV-aandeel van € 0,51 ^(b)			Gewoon PLC-aandeel van 1,4p		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Basiswinst per aandeel (euro's)	€ 2,82	€ 2,14	€ 1,66	€ 0,42	€ 0,32	€ 0,25
Effect van bijzondere posten (na belastingen)	€ 0,07	€ 0,56	€ 0,34	€ 0,01	€ 0,08	€ 0,05
Effect van afschrijving goodwill en immateriële vaste activa (na belastingen)	€ 1,13	€ 1,25	€ 1,39	€ 0,17	€ 0,19	€ 0,21
Basiswinst per aandeel BEIA (euro's)	€ 4,02	€ 3,95	€ 3,39	€ 0,60	€ 0,59	€ 0,51
Basiswinst per aandeel (pence)				29,26p	20,19p	15,46p
Effect van bijzondere posten (na belastingen)				0,73p	5,31p	3,13p
Effect van afschrijving goodwill en immateriële vaste activa (na belastingen)				11,70p	11,72p	13,01p
Basiswinst per aandeel BEIA (pence)				41,69p	37,22p	31,60p
Winst per aandeel – verwaterd (euro's)	€ 2,74	€ 2,08	€ 1,61	€ 0,41	€ 0,31	€ 0,24
Winst per aandeel – verwaterd (pence)				28,40p	19,59p	15,05p
Dividend per aandeel (euro's)	€ 1,74	€ 1,70	€ 1,56			
Dividend per aandeel (pence)				18,08p	16,04p	14,54p

Samengevoegde winst per aandeel en dividend per aandeel voor aandelen verhandeld op de New York Stock Exchange (gebaseerd op UK GAAP) in US dollars^(a)

	NV – New York aandelen van € 0,51 ^(b)			PLC American Depositary Receipts van 5,6p		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Basiswinst per aandeel	\$ 3,18	\$ 2,02	\$ 1,48	\$ 1,91	\$ 1,21	\$ 0,89
Effect van bijzondere posten (na belastingen)	\$ 0,08	\$ 0,53	\$ 0,30	\$ 0,05	\$ 0,32	\$ 0,18
Effect van afschrijving goodwill en immateriële vaste activa (na belastingen)	\$ 1,27	\$ 1,16	\$ 1,25	\$ 0,76	\$ 0,70	\$ 0,75
Basiswinst per aandeel BEIA	\$ 4,53	\$ 3,71	\$ 3,03	\$ 2,72	\$ 2,23	\$ 1,82
Winst per aandeel – verwaterd	\$ 3,08	\$ 1,96	\$ 1,44	\$ 1,85	\$ 1,17	\$ 0,87
Dividend per aandeel ^{(c)(d)}	\$ 2,15	\$ 1,85	\$ 1,42	\$ 1,31	\$ 1,02	\$ 0,85

- (a) Bedrijfswinst, bedrijfswinst BEIA en de berekeningswijzen van de winst per aandeel over 2001 en 2002 zijn aangepast als gevolg van veranderingen in onze waarderingsgrondslag voor pensioenen en soortgelijke regelingen en in onze waarderingsgrondslag voor beloningsregelingen op basis van aandelen. Zie onder 17 op pagina 102 en onder 29 op pagina 119.
- (b) De bedragen van het aandelenkapitaal van NV die hierboven en elders in dit document worden getoond in euro's zijn weergaven in euro's op basis van artikel 67c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, afgerond op twee decimalen, van onderliggende bedragen van het aandelenkapitaal in guldens die in de statuten van NV niet zijn omgezet naar euro's. Tot het moment dat een dergelijke conversie krachtens statutenwijziging heeft plaatsgevonden, zullen de rechten op dividenden en stemrechten gebaseerd zijn op de onderliggende guldensbedragen.
- (c) Afgerond op twee decimalen.
- (d) De werkelijke dividenden over 2003 op NV – New York aandelen en PLC American Depositary Receipts kunnen afwijken van de hierboven getoonde bedragen omdat ze slotdividenden bevatten die zijn omgerekend met gebruikmaking van de wisselkoersen op 11 februari 2004 (€ 1 = \$ 1,2668, £ 1 = \$ 1,8703).

Het is onze missie het leven te verrijken met vitaliteit. Wij voorzien in de dagelijkse vraag naar voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer van het leven te genieten.

2003 in perspectief

Het doet ons genoeg dat we in een moeilijk jaar erin zijn geslaagd de winst per aandeel BEIA met 11% te laten groeien. Ons doel – winst per aandeel in lage dubbele cijfers – hebben we in ieder jaar van onze strategie De Weg naar Groei bereikt of overtroffen. Door ons resultaat in 2003 bevindt onze Total Shareholder Return (TSR) over een periode van drie jaar zich in de top-eenderde van onze referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen. Nu we het laatste jaar van De Weg naar Groei ingaan, is het ons vaste voornemen dit prestatieniveau vast te houden.

De leidende merken groeiden met 2,5% en de brutowinstmarge BEIA steeg naar een recordhoogte van 15,7%; dat is 1,2% hoger dan in 2002. Natuurlijk zijn we teleurgesteld over de omzetgroei, maar het achterblijven van deze groei bij onze doelstelling wordt voornamelijk veroorzaakt door specifieke problemen in een klein aantal bedrijven en een langzame start van het jaar in Noord-Amerika door een sterke voorraadvermindering in de detailhandel. In Europa was het consumentenvertrouwen lager dan het in de afgelopen jaren ooit geweest is.

Desondanks hebben we ook in 2003 de investeringen in onze merken weer opgevoerd en in het algemeen hebben we onze marktpositie behouden. Ook het afgelopen jaar hebben we daarbij weer de steun gehad van vakkundige en toegewijde mensen in alle geledingen van ons bedrijf. Namens al onze aandeelhouders willen wij hen daarvoor hartelijk danken.

De Weg naar Groei – een overzicht

De Weg naar Groei is ontwikkeld om onze bedrijfsvoering te vereenvoudigen en middelen vrij te maken ter ondersteuning van een select aantal grote merken. Te gemakkelijk zou uit het oog kunnen worden verloren wat we al hebben bereikt. Het is ons voornemen eind 2004, op één uitzondering na, al onze ambitieuze doelen te hebben behaald of aanzienlijk te hebben overtroffen.

De rationalisering van onze productiecapaciteit en onze toeleveringsketen is bijna afgerond. We hebben tot nu toe € 5,4 miljard aan herstructureringskosten ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht, in lijn met onze doelstelling van € 6,2 miljard. Met nog één jaar te gaan, hebben we de aangekondigde besparingen van € 3,9 miljard ruimschoots overtroffen en onze brutowinstmarge BEIA is inmiddels gestegen van 11,1% naar 15,7%.

De kapitaalefficiëntie is met bijna 9% verbeterd, 3% meer dan onze doelstelling. Sinds de start van De Weg naar Groei hebben we aan beschikbare vrije kasstroom een bedrag gegenereerd van € 16,4 miljard. Sneller dan gepland is de nettoschuld gedaald van € 26,5 miljard eind 2000 tot € 12,6 miljard eind 2003 (tegen actuele wisselkoersen).

Daarnaast hebben we aangekochte bedrijven met een totale waarde van € 30 miljard naadloos geïntegreerd, bedrijven met een totale waarde van € 7 miljard verkocht en een divisiestructuur ingevoerd om onze wereldwijde schaalgrootheid te benutten en toch een lokale ondernemingsgeest te behouden.

We liggen op koers om onze merkenportefeuille terug te brengen van 1 600 naar 400 leidende merken. Deze zijn nu goed voor 93% van de verkopen, vergeleken met slechts 75% in 1999. We hebben aanzienlijk meer in deze merken geïnvesteerd en twaalf ervan hebben nu een omzet van meer dan € 1 miljard tegen vier toen we met deze strategie begonnen.

Onze omzetgroei vormt een duidelijke uitzondering. Na uitstekende resultaten in 2001 en 2002 konden we dit jaar onder moeilijke marktomstandigheden onze ambities niet waarmaken. Desondanks zijn onze leidende merken vanaf de start van De Weg naar Groei tot eind 2003 met gemiddeld ruim 4% per jaar gegroeid.

In zijn totaliteit is ons bedrijf nu slank en zeer doelgericht; het genereert hoge winstmarges en een sterke kasstroom en groeit ieder jaar aanzienlijk in waarde.

Divisie Voedingsmiddelen

In Voedingsmiddelen groeiden de leidende merken met 1,2%. De brutowinstmarge BEIA steeg met 1,8% tot 16,0%. We hebben flinke vorderingen gemaakt met het afstoten van niet-renderende activiteiten en met de migratie en rationalisatie van onze merken.

Lipton had een uitstekend jaar, mede door nieuwe introducties en een goede zomer in Europa, waarvan ook ijs profiteerde. Die warme zomer zorgde tegelijkertijd voor een afname van de groei in culinaire producten, maar *Knorr* wist zijn marktpositie te behouden. *Bertolli* en *Hellmann's* gaan nog steeds goed vooruit.

*Slim*Fast* liet een daling zien van 21%. We concentreren ons nu op herstel van de groei van dit merk. In diepvriesproducten neemt onze winstgevendheid toe, maar een consistent groeipatroon blijft nog uit. *Becell/Flora* groeiden opnieuw sterk, maar de gezinsmargarines hadden een moeilijk jaar in een markt die werd beïnvloed door prijsconcurrentie en lage boterprijzen.

Divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

De groei van 4,2% in de divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging werd opnieuw aangestuurd door de leidende merken. De bedrijfswinst BEIA steeg met 4,9% en de brutowinstmarge BEIA kwam uit op 15,8%.

Persoonlijke verzorging voor de massamarkt heeft zich ontwikkeld tot een stuwende kracht in onze divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging. De categorie is goed voor 27% van de verkopen van onze leidende merken. We behaalden een dubbelcijferige groei met *Axe*, *Lifebuoy*, *Lux*, *Rexona* en *Sunsilk*, terwijl *Dove*, ons grootste merk in persoonlijke verzorging, uitstekend presteerde met een groei van 21%.

De groei in wasmiddelen bleef onveranderd, omdat we prioriteit gaven aan het creëren van waarde door onze marges en kapitaalefficiëntie aanzienlijk te verbeteren. Huishoudelijke reiniging had een moeilijk eerste halfjaar, maar in de tweede helft van het jaar begon onze nieuwe aanpak gericht op sterkere innovaties in de belangrijkste merken effect te sorteren.

Het groeipercentage van de divisie verwaterde met 1% door de tegenvallende verkopen van luxe parfums.

Het komende jaar en Unilever 2010

In 2004, het laatste jaar van De Weg naar Groei, ligt onze prioriteit bij het nakomen van onze beloften. We willen opnieuw een winst per aandeel BEIA in lage dubbele cijfers realiseren en we zullen al het talent en de creativiteit van onze mensen inzetten om onze doelstellingen wat betreft concentratie op merken, margeverbetering en kapitaalefficiëntie volledig waar te maken. We zullen het jaar afsluiten als een veel sterker, wendbaarder en meer doelgericht bedrijf dan bij de start van het programma.

Nu we De Weg naar Groei afronden, bereiden we Unilever tegelijkertijd voor op de volgende fase van onze strategie, de periode tot en met 2010. De raden van bestuur hebben zich grondig verdiept in de factoren die van invloed zijn op de wereld waarin Unilever actief is en in datgene wat ons als bedrijf uniek maakt.

Onze langdurige ervaring op het gebied van hygiëne, voeding en persoonlijke verzorging is een belangrijke factor in de keuzes die mensen maken. Overal ter wereld kiezen zij 150 miljoen keer per dag voor onze merken vanwege de voordelen die ze bieden – ze helpen hen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer van het leven te genieten. We weten dat overal ter wereld steeds meer mensen die voordelen zoeken, of ze nu sinds kort deel uitmaken van de ‘consumentenmaatschappij’ of behoren tot de rijkere, ouder wordende, gezondheidsbewuste burgers van de ontwikkelde wereld. We vatten dit samen in één enkel woord: ‘vitaliteit’. Zoals verwoord aan het begin van dit bericht, zien we het als Unilevers missie het leven te verrijken met vitaliteit door middel van onze merken en onze mensen en in nauw contact met de gemeenschappen die we van onze producten voorzien.

Consumenten zijn ook burgers en zij verlangen dat bedrijven voldoen aan steeds hogere normen van verantwoord ondernemen. Wij zijn trots op onze reputatie van goed ondernemingsbestuur, transparantie en betrokkenheid bij de samenleving en het milieu; we beschouwen de naam Unilever als een waardevol bezit. Tegen de tijd dat we medio 2005 ons 75-jarig jubileum vieren, zullen onze verpakkingen, briefhoofden en bedrijfsnaamborden de naam Unilever dragen.

Ook voor de periode van 2005 tot en met 2010 heeft een duurzame positie binnen het top-eenderde deel van onze TSR-referentiegroep voor ons prioriteit. We willen waarde voor de aandeelhouder creëren door meer dan € 30 miljard aan beschikbare vrije kasstroom te genereren en door economische waardetoevoeging, deze laatste uitgedrukt in een verhoging van het rendement op geïnvesteerd kapitaal van 12,5% in 2003 tot ten minste 17% in 2010.

Ons uiteindelijke doel is te bouwen aan onze merken en aan duurzame-waardeontwikkeling. We willen echter flexibel zijn in de manier waarop we waarde creëren, zodat we goed kunnen inspelen op de uitdagingen en kansen die zich van tijd tot tijd voordoen. Daarom zullen we Unilever niet binden aan een specifieke omzet- en margegroei in een bepaald jaar. Onze ambitie om waarde te creëren wordt ondersteund door de verwachte duurzame winstgroei, de aanhoudende margeverhoging en verdere verbeteringen in kapitaalefficiëntie.

Met haar vertrouwde merken, getalenteerde mensen en een inspirerende missie is Unilever naar onze mening sterker dan ooit.



Antony Burgmans



Niall FitzGerald KBE

Voorzitters van Unilever

Over Unilever

De getallen waarnaar wordt verwezen in de hierna volgende uiteenzetting op pagina 9 tot en met 14 zijn in euro's tegen **actuele wisselkoersen**, zijnde de gemiddelde wisselkoersen of de wisselkoersen per jaareinde.

Bedrijfsomschrijving

Unilever is de grootste leverancier ter wereld van consumentenproducten met een hoge omloopsnelheid in de categorieën voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging. Unilevers portefeuille omvat een aantal van 's werelds bekendste en populairste merken.

Bedrijfsstructuur

Onze activiteiten zijn ondergebracht in twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging (HPC) – elk geleid door een divisiedirecteur. Deze structuur maakt het mogelijk ons te concentreren op onze activiteiten in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging, zowel regionaal als wereldwijd, en stelt ons in staat om synergieën binnen de gehele productenportefeuille optimaal te benutten.

De meeste activiteiten van deze twee divisies zijn ingedeeld in regionale groepen. Een aantal activiteiten is echter mondiaal georganiseerd: binnen HPC is dit luxe parfums ('Prestige') en binnen Voedingsmiddelen gaat het om ijs en diepvriesproducten, *Slim•Fast* en *UBF Foodsolutions*. De regionale en de wereldwijde ondernemingen worden geleid door groepsprezidenten. Deze bedrijven en de werkmaatschappijen die daarvan deel uitmaken, blijven de drijvende kracht achter Unilever. Zij spelen een sleutelrol in de contacten met afnemers en consumenten. Zo kunnen we snel reageren op de behoeften in lokale markten.

Details over de belangrijkste aan- en verkopen van bedrijven staan op pagina 17 en 18.

Voedingsmiddelen

Culinaire producten en dressings

We zijn wereldwijd marktleider in de categorie culinaire producten en dressings, met sterke merken waaruit culinaire vakkundigheid én smaak spreekt, zoals *Knorr*, *Hellmann's*, *Calvé*, *Wishbone*, *Amora* en *Bertolli*.

Ons leidende culinaire merk, *Knorr*, is Unilevers grootste merk en wordt verkocht in ruim 100 markten. Het assortiment omvat soepen, bouillons, sauzen, snacks, noedels, diepvriesmaaltijden en kant-en-klare (deel)gerechten. Ons uitgebreide assortiment culinaire producten wordt over de hele wereld onder verschillende merknamen op de markt gebracht. Ons bedrijf in dressings is het grootste in de wereld. Met *Bertolli*, dat ooit begon als een vooraanstaand merk in Italiaanse olijfolie, bouwen we voort op al het goede van de Italiaanse keuken en we breiden het assortiment uit met spreads, dressings en pastasauzen.

Spreads en bak- & braadproducten

We voeren de categorie spreads en bak- & braadproducten aan met twee belangrijke merkenfamilies die we wereldwijd steeds consistent positioneren. *Becel* en *Flora*, goed voor hart en bloedvaten, groeien sterk doordat ze gezondheidsvoordelen bieden die mensen in staat stellen ten volle van het leven te genieten. Gezinsmerken als *Rama*, *Blue Band* en *Country Crock* bouwen aan een positionering als smakelijke, voedzame producten voor het hele gezin.

Gezondheid & welzijn en dranken

Consumenten vragen steeds meer om gezondere alternatieven voor hun eten en drinken. Wij voorzien in die behoeften met een uitgebreid scala aan producten en merken. Een daarvan is *Slim•Fast*, waarvan het assortiment bestaat uit onder meer maaltijdvervangende drankjes, soepen en repen. In zich

ontwikkende markten bestaat bij consumenten behoefte aan verrijkte basisvoeding in betaalbare hoeveelheden. We voorzien daarin met ons merk *Annapurna* en met *AdeS*, een assortiment lekkere en voedzame drankjes op basis van soja.

We zijn marktleider in dranken op basis van thee met *Lipton*, de wereldwijde marktleider in traditionele en kant-en-klare thee. Met innovaties als *Lipton Ice Tea Green* en *Lipton Fusion* kunnen we ons richten op de groeiende markt voor gezonde, verfrissende dranken. De nieuwe Pepsi *Lipton* International joint venture heeft gezorgd voor een aanvullend distributienetwerk, waardoor we in staat zijn het afzetgebied van onze merken te vergroten.

IJs en diepvriesproducten

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

Ons bedrijf in diepgevroren voedingsmiddelen is nummer één in Europa en concentreert zich op de merkenfamilie *Birds Eye/Findus* en op *Iglo*.

UBF Foodsolutions

Hoewel we hierover niet apart rapporteren, is *UBF Foodsolutions* ons wereldwijd opererend bedrijf in foodservice dat oplossingen biedt voor professionele koks en cateraars. Het biedt bijvoorbeeld kant-en-klare ingrediënten die tijd besparen en nieuwe manieren voor het serveren van maaltijden op grote schaal maar met een constante kwaliteit.

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Huishoudelijke verzorging

Wij zijn marktleider in wasmiddelen in zich ontwikkelende en opkomende markten, met nummer twee posities in het grootste deel van Noord-Amerika en van Europa. Onze producten voor huishoudelijke verzorging voldoen aan de uiteenlopende eisen van consumenten bij de dagelijkse was. Onze wasmiddelen zijn verkrijgbaar als handige tabletten, traditionele waspoeders en als vloeibare producten voor het inweken en voor de hand- en machinewas. In zich ontwikkelende en opkomende markten verkopen we producten speciaal ontwikkeld voor consumenten met een laag inkomen, zoals wasmiddelen in staafvorm.

Onze merken zijn verkrijgbaar in meer dan 100 landen. Veel van deze merken zijn marktleider. Enkele merken in deze categorie zijn *Comfort*, *Omo*, *Radiant*, *Skip*, *Snuggly* en *Surf*.

Onze producten voor huishoudelijke reiniging voorzien in de meeste behoeften op het gebied van reiniging en hygiëne in en om het huis. In deze categorie zijn we het sterkst in Europa waar *Cif* en *Domestos* toonaangevende posities innemen in de belangrijkste markten waarin ze opereren.

Persoonlijke verzorging

Unilever is de wereldwijde marktleider in huidreiniging en deodorants, en in de markt voor dagelijkse haarverzorging en in huidverzorgingsproducten voor de massamarkt behoren we tot de topdrie. Zes wereldwijde merken – *Axe*, *Dove*, *Lux*, *Pond's*, *Rexona* en *Sunsilk* – vormen de kern van ons bedrijf in deze categorieën, met ieder hun eigen profiel. Deze merken worden aangevuld met andere zoals *Suave*, met name in Noord-Amerika, en de 'gezondheidsmerken' zoals *Clear*, *Lifebuoy*, *Vaseline* en regionale en lokale 'juweeltjes'.

In veel landen hebben we ook belangrijke marktaandelen in mondverzorging, met een brede spreiding van producten, met name onder *Signal* waarbij *Close Up* een aanvullende rol speelt.

We hebben ook een wereldwijd bedrijf in luxe parfums met namen zoals *Calvin Klein* (waaronder *ck one*, *Eternity* en *Obsession*) en geurlijnen die zijn ontwikkeld in samenwerking met andere ontwerpers.

Overige activiteiten

Om onze consumentenmerken te ondersteunen, hebben we belangen in theeplantages in India, Kenia en Tanzania en in palmolieplantages in de Democratische Republiek Kongo, Ivoorkust en Ghana.

Risicodragend kapitaal

Unilever investeert in een periode van drie jaar (2002-2004) € 170 miljoen in initiatieven die nauw aansluiten bij de kernactiviteiten in Voedingmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging. Hiervan is € 97 miljoen bestemd voor Langholm Capital Partners Fund dat in 2003 in totaal € 242 miljoen heeft aangetrokken. Langholm investeert in Europese ondernemingen met bovengemiddelde groeivoorzichten op de langere termijn. Het fonds heeft geïnvesteerd in Physcience, een bedrijf in natuurlijke voedingssupplementen in Frankrijk, en in Noiro, het leidende bedrijf op het gebied van luxe persoonlijke verzorging voor de massamarkt in Finland.

Daarnaast zal er over de periode van drie jaar tot een maximum van € 70 miljoen worden geïnvesteerd in twee van onze eigen ontwikkelingsfondsen, Unilever Ventures en Unilever Technology Ventures. Het eerste fonds richt zich op startende en jonge ondernemingen zowel binnen als buiten Unilever. Het heeft inmiddels geïnvesteerd in Persil Services, een wasserij- en stomerijbedrijf in het Verenigd Koninkrijk, in *Pond's Beauty Centres* in Spanje en in *Insense*, een technologiebedrijf dat van Unilever is afgesplitst. Unilever Technology Ventures investeert in technologiefondsen en startende ondernemingen. Het heeft geïnvesteerd in het NGEN wetenschapsfonds, het Burrill fonds voor biowetenschappen en in *Perlegen*, een startende onderneming die onderzoek verricht op het gebied van het menselijk genoom.

Per 31 december 2003 hadden we via de drie genoemde fondsen € 59 miljoen geïnvesteerd.

Technologie en innovatie

Ter ondersteuning van onze strategie De Weg naar Groei concentreren we onze research en ontwikkeling op versterking van onze leidende merken. We richten ons daarbij op zorgvuldig gekozen, mondiale projecten. Ons netwerk van wereldwijde innovatiecentra zorgt ervoor dat deze merken zich steeds verder ontwikkelen en dat zij in alle sectoren en regio's sneller groeien.

In 2003 hebben we € 1 065 miljoen (2002: € 1 166 miljoen; 2001: € 1 178 miljoen) besteed aan research en ontwikkeling – 2,5% van onze omzet. We hebben onze samenwerking met de academische wereld en met startende bedrijven geïntensiveerd. Daardoor kunnen we revolutionaire ontwikkelingen in wetenschap en technologie sneller signaleren en die gebruiken om het potentieel van onze bedrijven te vergroten. Een voorbeeld hiervan is onze samenwerking met *Perlegen*, een startend bedrijf in Californië dat zich bezighoudt met het menselijk genoom. Samen met dit bedrijf verdiepen we ons in deze nieuwe wetenschap, op zoek naar nog onbekende terreinen in onze research- en ontwikkelingsprogramma's.

De divisie Voedingmiddelen heeft belangrijke initiatieven genomen om haar innovatieprogramma te concentreren op gezondheid en welzijn en bracht een reeks innovaties op de markt. *Knorr* heeft nu ook diepvriesproducten in het assortiment; in dat kader is in oktober 2003 een nieuwe reeks soepen van hoge kwaliteit op de markt gebracht in België, Duitsland en

Frankrijk. De nieuwe soepen, met stukjes verse groenten, spelen goed in op de toenemende aandacht van de consument voor voedzaam eten. We hebben de introductie van maaltijdpakketten in Europa voortgezet in vijf nieuwe landen, waaronder Duitsland. *Knorr* introduceerde een reeks vernieuwende kruidenmixen in zich ontwikkelende en opkomende landen, met name China, Maleisië, Turkije en het Caribisch gebied. We hebben onze eerste stappen gezet in de grote Europese markt voor roomproducten met drie roomalternatieven. Verder hebben we *Lipton Ice Tea Green* geïntroduceerd, een verfrissende ijsthee. Hiermee is *Lipton* nu ook aanwezig in het veelbelovende segment van groene thee. In ijs gaven innovaties als *Magnum 7 Sins*, *Magnum Moments*, *Magnum Sandwich*, *Carte d'Or Origin* en *Carte d'Or Fruit & Fresh* een extra impuls aan het 'Hart'-logo voor ijs. Ook de nieuwe *Cornetto*-varianten droegen hieraan bij. *Slim•Fast* is aan het eind van 2003 begonnen met de introductie van een complete reeks innovaties. Dit is in lijn met de nieuwe positionering van het merk, dat wil inspelen op de behoefte van de consument aan bepaalde soorten voeding om gewicht te verliezen. *Slim•Fast* introduceert dan ook warme, hartige maaltijdvervangende voedingmiddelen, zoals soepen en pasta's, koolhydraatarme producten als shakes en repen, alsmede repen en ijs die rijk zijn aan proteïnen. De merken *Hellmann's* en *Calvé* kwamen met sterke innovaties om in te spelen op de toenemende snackmomenten. Een voorbeeld hiervan is de introductie van *Idaho*-snacksauzen in het Verenigd Koninkrijk en Centraal-Europa. In Nederland werden *Calvé* gekoelde sladressings op de markt gebracht en in Frankrijk werd *Amora* verse yoghurtmayonaise geïntroduceerd. In Europa lanceerde *Bertolli* producten als pastasauzen, sladressings en groentebeleg. De belangrijkste innovaties in 2003 van de diepvriesmerkenfamilie *Iglo*, *Birds Eye* en *Findus* waren gericht op vier gebieden: de introductie in Europa van *Steam Fresh*, stoomgroenten voor de magnetron, en van vismaaltijden, de introductie in Italië van authentieke, verse eierpastamaaltijden van hoge kwaliteit, de herintroductie in Italië van *Sofficini* (grappige, lichte snacks voor het hele gezin) en ten slotte binnen het segment kindervoeding, introducties van kipmaaltijden en complete maaltijden voor kinderen. *UBF Foodsolutions* bracht een assortiment roomalternatieven op de markt in Europa.

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging ligt de nadruk nog steeds op mondiale projecten ter ondersteuning van onze leidende merken. Belangrijke ontwikkelingen in persoonlijke verzorging waren onder meer *Dove* scrubzeep, het *Dove*-assortiment voor gezichtsverzorging en de introductie van *Dove* vochtbringende shampoo en conditioner. De herintroductie van *Sunsilk* in Azië werd ondersteund door een nieuwe, voor de consument aantrekkelijke verpakking. De groei van andere belangrijke merken voor persoonlijke verzorging werd gestimuleerd door een nieuw toiletzeepassortiment van *Lux*, *Rexona* in een samenstelling die minder vlekken op kleding achterlaat en een reeks producten voor de man onder de merken *Rexona* en *Degree*. De lancering van *Axe Dry* in West-Europa, Latijns-Amerika, Noord-Amerika en de Filippijnen waren bijzonder succesvol. In huishoudelijke verzorging hebben we innovaties op de markt gebracht, gericht op de kerneigenschappen van de merken. Voorts brachten we onder meer een nieuwe textielreinigingszeep van *Omo* op de markt. Ook lanceerden we een aloë-vera variant van *Skip* in Europa. We hebben *Cif* cream wereldwijd geïntroduceerd en in Europa hebben we *Comfort Fast Dry* op de markt gebracht. In 2003 openden we in China een nieuw researchlaboratorium om onze activiteiten in deze belangrijke regio te ondersteunen. Eveneens in 2003 zijn we begonnen te investeren in een multidisciplinair innovatiecentrum voor huidverzorging in Trumbull (Connecticut, VS).

In totaal heeft Unilever 397 nieuwe patentaanvragen ingediend. Sommige innovaties leverden in 2003 al een belangrijke bijdrage; van andere zullen de gunstige effecten in 2004 duidelijk worden.

Informatietechnologie

Ook in 2003 hebben we IT ingezet om Unilevers strategische doelstellingen te behalen.

We hebben bedrijfsprocessen en belangrijke transactiesystemen verder vereenvoudigd. Daarbij hebben we IT gebruikt voor een eenvoudiger en slagvaardiger bedrijfsvoering. In West-Europa werken bijna al onze bedrijven in Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging nu op basis van gemeenschappelijke processen, ondersteund door gemeenschappelijke informatie- en SAP-systemen. Dit geldt ook voor onze voedingsmiddelenbedrijven in de grotere Europese markten. Op soortgelijke wijze is een groot deel van onze bedrijven in Afrika ten zuiden van de Sahara overgegaan op gemeenschappelijke processen en systemen voor de logistieke keten en voor financieel management. In Noord-Amerika hebben we in ons hele bedrijf van Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging één systeem ingevoerd voor het totale proces van opdracht tot betaling. Hierdoor werd de bedrijfsvoering efficiënter en werd het serviceniveau voor de afnemer verhoogd.

Ons bedrijf in Latijns-Amerika is bezig met de invoering van gemeenschappelijke processen, informatieverstrekking en systemen op het gebied van financiën en de logistieke keten in de hele regio. Tevens is begonnen met een IT-programma voor de vereenvoudiging van processen op het gebied van human resources management. Er is één systeem (Siebel) ingevoerd voor relatiebeheer dat de introductie van 'good practice' in 'field sales', 'key account management' en marketingactiviteiten mogelijk maakt. We hebben Siebel eveneens geïntroduceerd in onze *Food Solutions*-bedrijven in Europa en Noord-Amerika. Daarnaast staat invoering van dit systeem op stapel in onze voedingsmiddelen categorieën voor consumenten in Europa.

In Azië zijn we gestart met het inzetten van Siebel-systemen ter ondersteuning van de besluitvorming rond marketing-investeringen gericht op de handel. Volgens de planning moet dit project in 2004 in de hele regio zijn afgerond. Verder hebben we tot nu toe in zes landen Unilevers standaarddatabank ingevoerd die dient ter ondersteuning van besluitvorming op het gebied van verkoop. In 2004 zijn ten minste vier markten in Azië aan de beurt. Dit systeem, dat is gebaseerd op algemene standaarden voor informatievoorziening, voorziet onze verkooporganisaties van snellere en betere informatie dan ooit tevoren.

We hebben een wereldwijd contract afgesloten met British Telecom (BT). Onze volgende stap is de telecommunicatiekosten met 20% te verlagen door in de hele wereld het aantal leveranciers terug te brengen van vierhonderd naar één. Voor Unilever IT is het de eerste keer dat een dergelijk contract op wereldwijde schaal wordt doorgevoerd en beide organisaties hebben er dan ook veel van geleerd. Dit complexe project ligt op koers; BT levert nu diensten op het gebied van telefonie, mobiele communicatie en gegevenstransmissie aan meer dan de helft van onze onderneming.

In 2003 zijn we begonnen de opzet van ons totale pakket IT-servers te vereenvoudigen. Dit zal leiden tot aanzienlijk minder servers, betere prestaties en effectiever gebruik. Deze operatie is van fundamenteel belang voor onze IT-strategie en zal de komende twee jaar in beslag nemen.

Ons mondiale e-business portaal, de Unilever Private Exchange, vergroot onze mogelijkheden voor elektronisch zakendoen door middel van beveiligde verbindingen tussen onze werkmaatschappijen en de systemen van onze leveranciers en afnemers, alsmede naar externe elektronische marktplaatsen. Aan het eind van 2003 had het volume van via het portaal verwerkte orders van afnemers het jaarlijkse equivalent van

€ 2 miljard bereikt. Ons Ariba on line inkoopstelsel maakt het mogelijk niet-productiegerelateerde artikelen af te nemen van geselecteerde leveranciers tegen prijzen met kwantumkortingen. We hebben dit stelsel nu ook ingezet voor de inkoop van andere soorten producten, zoals diensten op het gebied van marktonderzoek en onderdelen voor fabrieksinstallaties. Tevens hebben we nieuwe mogelijkheden geïntroduceerd voor elektronische veilingen en elektronische offerteaanvragen. Hiervoor maken we gebruik van eBreviate-technologie.

Het succes van deze marktplaatsen en portalen is uiteraard afhankelijk van industriestandaarden voor elektronische informatie-uitwisseling. We hebben ons streven om dergelijke standaarden te hanteren onderstreept door ons medevoorzitterschap van het Global Commerce Initiative. Dit is een wereldwijde gebruikersgroep die de grootste bedrijven in onze bedrijfstak vertegenwoordigt. Daarnaast zijn wij volledig betrokken bij de ontwikkeling en promotie van een dergelijke standaardisatie. Met behulp van deze standaarden kunnen wij nu onze elektronische productencatalogus beschikbaar stellen via de Unilever Private Exchange. Daardoor kan de detailhandel eenvoudiger orders plaatsen en wordt onze geautomatiseerde logistieke keten nog efficiënter.

Unilever neemt actief deel aan de toepassing van IT in onze bedrijfstak. We werken actief samen met de detailhandel om het potentieel te benutten van de Radio Frequency Identification (RFID) technologie, oftewel 'slimme etikettering'. Op deze wijze zouden we meer informatie over onze producten kunnen uitwisselen terwijl die onderweg zijn van de fabriek naar het schap in de supermarkt.

Verantwoordelijkheid voor het milieu

We maken goede vorderingen bij het realiseren van onze langetermijndoelstellingen op het gebied van eco-efficiency. Datzelfde geldt voor onze drie belangrijkste programma's, gericht op duurzame landbouw, duurzame visserij en duurzaam waterbeheer. Al deze activiteiten staan centraal in onze doelstelling: bijdragen aan duurzame ontwikkeling.

Onze productiebedrijven hanteren zeven indicatoren voor het rapporteren van emissies en voor het vaststellen van hun toekomstige doelen op het gebied van eco-efficiency. We hebben onze prestaties op het gebied van eco-efficiency verder verbeterd. Drie van onze zeven doelstellingen voor 2002 (meest recente gegevens) hebben we echter niet gehaald. Het is soms lastig per productielocatie doelen vast te stellen en te behalen, bijvoorbeeld vanwege voortdurende veranderingen binnen onze onderneming door acquisities, afstotingen en bedrijfssluitingen.

Als we verzekerd willen zijn van een constante, hoogwaardige aanvoer van onze belangrijkste landbouwgrondstoffen, zijn duurzame productiemethoden essentieel. In 2003, vijf jaar nadat we de basis legden voor het huidige programma, hebben we richtlijnen voor duurzame landbouwmethoden gepubliceerd voor vijf gewassen – palmolie, doperwten, spinazie, thee en tomaten. Ook zijn we begonnen deze richtlijnen in te voeren bij een grotere groep leveranciers. Het is enorm belangrijk dat we leren van onze ervaringen en die ook delen met alle belanghebbenden. Enkele goede resultaten zijn te vinden op www.growingforthefuture.com. Onze volgende uitdaging is het ontwikkelen van programma's voor andere gewassen, te beginnen met plantaardige olie. Dit werk wordt ondersteund door een forum dat vanuit de bedrijfstak is opgericht, het Sustainable Agriculture Initiative Platform.

De Marine Stewardship Council (MSC) heeft een wereldwijde standaard voor duurzame visserij vastgesteld. We roepen onze leveranciers op ernaar te streven volgens deze MSC-standaard te

werken; bij drie voor ons belangrijke visvangsten wordt op dit punt al goede vooruitgang geboekt, namelijk die van koolvis in Alaska, heek in Chili en heek in Zuid-Afrika.

In het begin van 2003 betrokken we meer dan eenderde van onze vis uit duurzame bronnen. We verwachten dat dit cijfer in 2005 stijgt naar 75%. Hoewel we daarmee niet het door ons in 1996 gestelde doel van 100% zullen behalen, hebben we toch heel wat bereikt. We zullen nauw blijven samenwerken met anderen om de hele visserijmarkt duurzamer te maken.

Voor bijna al onze producten is water nodig – in de landbouw, tijdens de productie in onze fabrieken en tijdens het gebruik ervan door de consument. Onze productievestigingen slagen er nog steeds in hun waterverbruik te verminderen. Zo speelt Unilever Indonesië sinds 2001 een voortrekkersrol met een beleid waarbij het ontstaan van afval tot nul moest worden teruggebracht. Dit beleid wordt nu in al onze fabrieken in Indonesië toegepast. In Jakarta wordt gezuiverd afvalwater van de ijs- en voedingsmiddelenfabrieken over het industrieterrein naar onze wasmiddelenfabriek gepompt om daar te worden gebruikt bij het productieproces. Deze fabriek heeft daardoor haar waterverbruik met 60% verminderd.

Bij de uitvoering van onze milieustrategie gaan we ons op nog drie aandachtspunten richten: de consument betrekken bij milieuzorg, onze inzichten op het gebied van ecologisch verantwoorde productie delen met een breed scala van leveranciers en duurzaamheidsaspecten integreren in onze besluitvormingsprocessen. We zullen in 2005 over de vooruitgang hiervan rapporteren.

Op twee van de duurzaamheidsranglijsten van Dow Jones (DJSI) zijn we nog steeds nummer één in de categorie voedingsmiddelen; op één daarvan al voor het vijfde jaar op rij – de DJSI World Index. We bezetten ook de eerste plaats in de voedingsmiddelensector op de eerste index voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in het Verenigd Koninkrijk (Corporate Responsibility Index), gepubliceerd door Business in the Community in 2003.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

We streven ernaar een verantwoordelijk werkgever, zakenpartner en lid van de samenleving te zijn en gerespecteerd te worden om onze normen, ongeacht waar we actief zijn.

Een aantal duidelijk omschreven normen en waarden vormt de basis waarop Unilever in de hele wereld zaken doet. Ze zijn vastgelegd in onze Doelstelling en in onze Gedragscode, die beide te vinden zijn op www.unilever.com. Door deze normen in ons dagelijks werk in de praktijk te brengen, kunnen wij met succes actief zijn als multinationale onderneming én als een geaccepteerd lid van de samenleving in uiteenlopende lokale gemeenschappen.

Onze Code-commissie houdt toezicht op de manier waarop wij onze Gedragscode binnen de hele onderneming naleven. Om ervoor te zorgen dat onze Code goed wordt begrepen, hebben we in 2003 wereldwijd een elektronisch trainingsprogramma verspreid ten behoeve van nieuwe medewerkers. Ook hebben we een soortgelijk programma ontwikkeld en verspreid over Europees mededingingsrecht. Tevens hebben we de formulering afgerond van een aantal kernprincipes die moeten zorgen voor meer helderheid over de sociale en milieunormen die worden gehanteerd binnen onze toeleveringsketen.

De volgende twee voorbeelden illustreren onze betrokkenheid bij de lokale gemeenschappen waarin we actief zijn. In India neemt Hindustan Lever deel aan een innovatief programma dat dorpsbewoners zakelijke vaardigheden bijbrengt en tegelijkertijd een nieuw verkoop- en distributiesysteem creëert voor haar producten. Door middel van het project Shakti biedt Hindustan Lever kosteloos een commerciële opleiding aan zelfhulpgroepen van vrouwen, die zijn opgezet door NGO's (Niet-Gouvernementele Organisaties) en de overheid. Na deze opleiding kunnen de vrouwen lokaal en op kleine schaal producten van Unilever gaan verkopen, wat hen een stabiel inkomen kan opleveren van ongeveer \$ 20 per maand, bijna het dubbele van het gebruikelijke gezinsinkomen.

In Ghana is de verkoop toegenomen van *Annapurna*, ons met jodium verrijkte zout. Dit product heeft essentiële microvoedingsstoffen binnen het bereik gebracht van consumenten met een laag inkomen. Consumenten-voorlichtingsprogramma's van *Annapurna* hebben geholpen informatie van UNICEF en de overheid te verspreiden inzake gezondheid en de noodzaak van betere voeding.

Voor ons bedrijf is het essentieel dat we de behoeften van consumenten begrijpen en daarin voorzien. Daarnaast moeten we een goed inzicht hebben in de veranderende behoeften van de samenleving, zodat we kunnen anticiperen op zorgen die mogelijk leven, maar ook op trends die ons kansen kunnen bieden. We zoeken daarom voortdurend contact met consumenten en andere belanghebbenden. We luisteren en leren via consumenteninfolijnen, klankbordgroepen en websites, researchprojecten met universiteiten en door deelname aan werkgroepen van bedrijfsleven en overheid. Daarnaast zijn we in dialoog met NGO's en nemen we deel aan initiatieven van internationale organisaties zoals de dialoog in het kader van het Global Compact van de Verenigde Naties.

Samenwerkingsverbanden zijn een effectieve manier om bij te dragen aan de oplossing van sociale problemen. Ze maken dan ook vaak deel uit van de vele initiatieven die wij ontplooiën ten behoeve van de samenleving. In 2003 hebben we hieraan circa € 66 miljoen besteed. Een voorbeeld van samenwerking is ons nieuwe mondiale partnerschap met de World Heart Federation. Hart- en vaatziekten worden wereldwijd beschouwd als doodsoorzaak nummer één. Ons merk *Becell/Flora* draagt overal ter wereld bij aan de bevordering van een leefstijl die gezond is voor hart en bloedvaten.

Om te kunnen rekenen op de steun van al onze consumenten en andere belanghebbenden, moeten we zorgen dat zij ons bedrijf goed kennen en inzicht hebben in de uitdagingen waarmee wij worden geconfronteerd. Onze lokale bedrijven zijn zich hiervan terdege bewust. Zij zijn begonnen met rapportages over hun interactie met de lokale gemeenschap waarin zij actief zijn. Na de publicatie in 2002 van ons tweede sociaal verslag over Unilever wereldwijd, verschenen in 2003 de eerste sociale verslagen van enkele van onze bedrijven, in bijvoorbeeld Brazilië en het Verenigd Koninkrijk. Hoewel bedoeld voor een lokaal publiek, hebben deze verslagen hetzelfde hoofdt thema: onze verantwoordelijkheid tegenover consumenten, medewerkers, zakenpartners en de samenleving, die de route bepaalt naar duurzame groei voor ons bedrijf. Ook in 2003 hebben we onze prestaties op dat gebied onderzocht en gemeten, om er zeker van te zijn dat ons volgende sociaal verslag in 2005 een inzichtelijk en afgerond overzicht biedt van onze activiteiten.

Bezoek www.unilever.com/environmentalsociety voor meer informatie over Unilevers maatschappelijke en milieuactiviteiten.

Concurrentie

Onze bedrijven in consumentenproducten hebben te maken met een breed en divers scala aan concurrenten. Velen van hen opereren net als wij op internationale basis, maar anderen zijn meer regionaal of lokaal georiënteerd.

Concurrentie hoort nu eenmaal bij ondernemen. Wij zorgen dat we concurrenten voorblijven en tegelijk meerwaarde bieden aan consumenten, afnemers en aandeelhouders. Dat doen we op drie manieren:

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

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

Distributie en verkoop

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

Export

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

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

Seizoensinvloeden

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

Mensen

Ons succes, ook in de toekomst, ligt in handen van de 234 000 mensen die voor Unilever werken in zo'n 100 landen. Hun vaardigheden, energie en inzet benutten, ontwikkelen en belonen, dat zijn onze prioriteiten.

Aantal mensen

Per jaareinde in duizenden	2003	2002	2001	2000	1999
Europa	55	60	71	80	74
Noord-Amerika	20	21	22	39	22
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	52	52	49	48	50
Azië en Pacific	77	82	85	84	71
Latijns-Amerika	30	32	38	44	29
Totaal	234	247	265	295	246

Mensen vormen het hart van ons bedrijf. Ons succes is afhankelijk van de betrokkenheid, het enthousiasme en de energie van onze medewerkers overal ter wereld.

Het werven, ontwikkelen en belonen van mensen op basis van hun vaardigheden en deskundigheid staat bij ons nog steeds voorop. We willen mensen van kaliber aantrekken én behouden; dat doen we door middel van onze wervingsprogramma's voor academici. In aanvulling daarop nemen we mensen aan die al een carrière hebben opgebouwd en zorgen we voor een vlotte doorstroming van medewerkers die tonen dat ze verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Het ontwikkelen van een ondernemerscultuur, een van onze zes strategische prioriteiten, is in 2003 flink gevorderd. Er werden nieuwe programma's opgezet die – in combinatie met reeds lopende initiatieven – duidelijk laten zien hoe creatief wij te werk gaan bij het ontwikkelen van onze mensen en bij het opbouwen van divers samengestelde, goed geleide teams.

Een voorbeeld hiervan zijn onze 'Leadership Growth Journeys' onder leiding van de beide voorzitters. Deze bieden onze toekomstige leiders gelegenheid hun ervaringen met elkaar te delen en toekomstige strategieën te bespreken.

Er zijn nog veel andere voorbeelden, zoals het HPC Learning Forum en de Knowledge Management Group. Deze bieden managers op elk niveau trainings- en opleidingsmogelijkheden. Training moet gekoppeld zijn aan wat het bedrijf nodig heeft en resulteren in praktijkgerichte plannen. Zó bouw je naar onze mening teams die topprestaties kunnen neerzetten.

Ons interne programma voor elektronisch leren, een educatief systeem gebaseerd op gebruik van het beeldscherm, is uitgebreid. Meer dan 24 000 mensen hebben gebruikgemaakt van de geboden faciliteiten en van hen is 40% meer dan eens naar de sites teruggekeerd.

Ons internationale opleidingsinstituut heeft een andere opzet gekregen. Meer mensen kunnen nu profiteren van de doelgerichte opleidingsprogramma's die daar worden aangeboden.

Om professionele vaardigheden verder te ontwikkelen, zijn we in 2003 gestart met twee nieuwe academies: Personeelsbeleid en Toeleveringsketen. Steeds meer zullen onze academies kennis en ervaringen uitwisselen binnen heel Unilever.

Tijdens veel van onze leerprogramma's doen onze mensen mee aan uiteenlopende projecten in lokale gemeenschappen. Deze variëren van hulp bij de renovatie van een oude school en het organiseren van een dagje uit voor minderbedeelde kinderen tot het assisteren bij educatieve programma's. Samen met ons programma 'kruip in de huid van', dat managers de gelegenheid biedt zelf te ervaren hoe consumenten en hun gezinnen leven, helpen zulke projecten ons in contact te komen met de gemeenschappen waarin we actief zijn. Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat deze activiteiten onze inzet om een verantwoordelijk medeburger te zijn nog eens onderstrepen.

We gebruiken de resultaten van de Global People Survey, een wereldwijde interne enquête uit 2002, als basis voor een groot deel van onze gedachtevorming over hoe we het best de bedrijfsresultaten kunnen koppelen aan persoonlijke ontwikkeling.

Een van onze prioriteiten is aan onze mensen uit te leggen hoe belangrijk hun eigen rol is bij het behalen van onze bedrijfsdoelstellingen. Onze organisatorische en beloningssystemen zijn

een weerspiegeling van de veranderende behoeften binnen ons bedrijf en van ons uitgangspunt goede prestaties te belonen.

Unilever is een van de meest diverse ondernemingen ter wereld. De top van ons bedrijf bestaat uit 32 nationaliteiten. We streven ernaar dit sterke punt nog beter te benutten.

In 2004 zullen we met al deze activiteiten doorgaan om ervoor te zorgen dat ons bedrijf klaar is voor toekomstige groei en om bij onze mensen het gevoel te stimuleren dat ze horen bij een werkelijk internationale onderneming.

Transacties met gelieerde bedrijven

Alle transacties met gelieerde partijen vinden plaats conform de richtlijnen inzake prijzen voor onderlinge leveringen (zie pagina 78) en bestaan voornamelijk uit verkopen aan joint ventures en deelnemingen. Afgezien van de transacties die in dit verslag worden behandeld, waren er met gelieerde partijen geen transacties van enig materieel belang voor de Groep of voor de gelieerde partijen die in 2003 of de twee voorgaande jaren hadden moeten worden gerapporteerd. In ongeveer 40 landen treedt JohnsonDiversey Inc., waarin wij deelnemen, op als Unilevers exclusieve agent voor het professionele kanaal. JohnsonDiversey Inc. ontvangt hiervoor een vergoeding. Informatie over garantiestellingen door de Groep wordt gegeven onder 24 op pagina 115 en onder 'Wederzijdse garanties op leningen' op pagina 157. Zoals u kunt lezen op pagina 150 en pagina 153, geven de beide moedermaatschappijen ook garanties af aan groepsmaatschappijen.

Intellectueel eigendom

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

Belangen in onroerend goed

In de meeste landen waar Unilever vestigingen heeft, hebben wij belangen in onroerend goed. Geen ervan is echter van materieel belang voor de Groep als geheel. Wij gebruiken dit onroerend goed voornamelijk voor het huisvesten van productie- en distributieactiviteiten en als kantoor. De Groep heeft zowel gehuurd onroerend goed als onroerend goed in eigendom. Rond dit onroerend goed spelen geen milieukwesties die een materiële invloed zouden kunnen hebben op de Groep. De leden van de raden van bestuur zijn van mening dat mogelijke verschillen tussen de marktwaarde van het onroerend goed van de Groep en de waarde waartegen het op de balans is opgenomen niet significant zijn. Een lijst van de belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa staat op pagina 145; details over materiële vaste activa zijn te vinden onder 10 op pagina 94.

Lopende juridische procedures en arbitragezaken

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

Unilever heeft bedrijven in een groot aantal landen en van tijd tot tijd zullen deze bedrijven onderworpen zijn aan onderzoeken door mededingings- en andere regelgevende autoriteiten. Het belangrijkste onderzoek in de afgelopen jaren betreft de distributie van ijs in Europa, met name de exclusiviteit van verkooppunten en vrieskisten. In oktober 2003 heeft het Hof van Eerste Aanleg in Luxemburg het besluit van de Europese

Commissie bekrachtigd dat aan HB Ice Cream, ons ijsbedrijf in Ierland, verbiedt exclusiviteit van vrieskisten voor hun producten te zoeken op de Ierse markt. HB Ice Cream heeft beroep aangetekend tegen de beslissing van het Hof van Eerste Aanleg in Luxemburg.

Regelgeving van overheidswege

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

Grondslag voor rapportering en commentaar

Onze waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op algemeen aanvaarde grondslagen (GAAP) in het Verenigd Koninkrijk en op wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, die op een aantal punten afwijken van US GAAP. De voornaamste verschillen worden toegelicht op pagina 135. De benaderde nettowinst en het eigen vermogen op basis van US GAAP staan op pagina's 134 en 135.

Zie ook pagina 129 voor definities van de in dit verslag gebruikte kerncijfers.

Bedragen in de financiële overzichten zijn aangepast als gevolg van wijzigingen in onze waarderingsgrondslagen voor pensioenen, aandelenopties en voor de presentatie van zakelijke onderpanden. Zie onder 14 op pagina 97, onder 17 op pagina 102 en onder 29 op pagina 119.

Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

Resultaten en kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend naar euro's op basis van gemiddelde wisselkoersen gedurende het jaar; balansposten worden omgerekend tegen de aan het einde van het jaar geldende wisselkoersen, met uitzondering van het gewone aandelenkapitaal van NV en PLC. Dit wordt omgerekend tegen de in de egalisatie-overeenkomst vastgelegde verhouding van £ 1 = f 12 en dan naar euro's tegen de officiële omwisselkoers van € 1 = f 2,20371 (zie 'Zeggenschap in Unilever' op pagina 155).

De in de uiteenzetting op pagina's 15 tot en met 21 opgenomen cijfers zijn, tenzij anders vermeld, in euro's tegen **actuele wisselkoersen**, oftewel gemiddelde koersen voor de winst-en-verliesrekening en slotkoersen voor de balans.

International Financial Reporting Standards

Unilever zal met ingang van 1 januari 2005 International Financial Reporting Standards (IFRS) implementeren. De implementatie van IFRS is een veelomvattend veranderingsproces waarvoor wij een projectteam hebben samengesteld en aanzienlijke middelen hebben uitgetrokken. Wij zijn bezig de gevolgen vast te stellen van de verandering naar IFRS op ons gerapporteerde eigen vermogen en op de gerapporteerde nettowinst. Vooral de huidige door ons toegepaste grondslagen voor pensioenen, financiële instrumenten, goodwill en immateriële vaste activa, biologische activa, latente belastingen en voorgesteld dividend wijken af van IFRS.

Kritische waarderingsgrondslagen

De jaarrekening voldoet in alle materiële opzichten aan UK GAAP en de wet in Nederland en in het Verenigd Koninkrijk. Bij het opstellen van de jaarrekening moeten we bepaalde aannames maken en schattingen doen, gebaseerd op beschikbare informatie en ervaringen uit het verleden. Deze aannames en schattingen zijn redelijk en worden voortdurend opnieuw gezien, maar de werkelijke uitkomst en de werkelijke resultaten kunnen daarvan afwijken. Met kritische waarderingsgrondslagen bedoelen we de grondslagen die het meest van belang zijn voor de weergave van de financiële positie van Unilever en haar bedrijfsresultaat. Deze staan op de pagina's 75 tot en met 78. Unilever voldoet aan UK Financial Reporting Standard 18, die vereist dat altijd de meest passende waarderingsgrondslagen worden gebruikt. Voor sommige van deze waarderingsgrondslagen zijn moeilijke, subjectieve en complexe inschattingen nodig van het management. De belangrijkste zijn:

Pensioenen en soortgelijke regelingen

Op 1 januari 2003 hebben wij UK Financial Reporting Standard 17 (FRS 17) 'Retirement Benefits' geïmplementeerd, die vereist dat pensioenactiva en -passiva tegen marktwaarde worden opgenomen. Het gevolg daarvan komt tot uitdrukking door middel van correcties op de balans en de winst-en-verliesrekening van de vorige perioden.

Het bepalen van Unilevers pensioenactiva, -verplichtingen en -kosten is afhankelijk van een aantal aannames die onze actuarissen hanteren bij het berekenen daarvan. De waardering van pensioenverplichtingen is vooral afhankelijk van aannames met betrekking tot disconteringsvoet en inflatie. De disconteringsvoet, samen met de aannames voor de verwachte langetermijnrendementen op beleggingen, bepaalt mede het bedrag dat in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen voor pensioenfinanciering. In onderstaande tabel staan deze aannames per 31 december 2003 voor Unilevers vier grootste pensioenfondsen. Details over alle aannames worden gegeven op pagina 103.

	% Verenigd Koninkrijk	% Neder- land	% Verenigde Staten	% Duitsland
Disconteringsvoet	5,40	5,20	6,10	5,20
Aanname voor inflatie	2,70	1,80	2,50	1,80
Verwachte rendementen op lange termijn:				
Aandelen	8,30	8,30	8,60	8,30
Obligaties	5,30	4,70	4,70	4,70
Overig	6,40	6,80	4,70	5,50

Hoewel we deze aannames als passend beschouwen, kunnen significante afwijkingen in werkelijke ervaringscijfers of significante wijzigingen van de aannames een materiële invloed hebben op de pensioenactiva, verplichtingen en toekomstige kosten.

Beloningsregelingen op basis van aandelen

In overeenstemming met aanbevelingen van diverse regelgevende instanties hebben wij vanaf 1 januari 2003 onze waarderingsgrondslagen voor aandelenopties gewijzigd. Sinds jaren dekken we onze bestaande aandelenoptieplannen af door aandelen te kopen op het moment van toekenning en verantwoordt de financieringskosten onder rentekosten. De wijziging houdt in dat we een extra last, anders dan in geld, in de bedrijfswinst verantwoordt ter grootte van de reële waarde van de aan de werknemer toegekende opties. Aangezien er consensus bestaat tussen de diverse regelgevers dat deze aanpak de beste manier van verslaggeving is, vindt Unilever dat alle ondernemingen de voorstellen zouden moeten overnemen om zo de gerapporteerde resultaten beter vergelijkbaar te maken. Het effect van de implementatie van deze verandering is verwerkt als een correctie op de winst-en-verliesrekeningen en de balansen van de afgelopen jaren. Bij het bepalen van deze last past Unilever een 'Black-Scholes'-methode toe, waarbij de waarde van de opties wordt verdeeld over de periode tussen toekenning en het onvoorwaardelijk worden van de opties. De op deze wijze berekende reële waarde hangt af van bepaalde aannames die worden beschreven onder 29 op pagina 119. De aannames inzake koersvolatiliteit en verwachte dividendopbrengsten zijn subjectief. Unilever gaat ervan uit dat deze en andere aannames redelijk zijn, maar belangrijke wijzigingen in aannames zouden een materiële invloed kunnen hebben op de gerapporteerde last.

Voorzieningen

Voorzieningen voor onder andere milieucclaims, juridische procedures en ontslagvergoedingen worden getroffen op het moment dat er op de balansdatum een juridische of feitelijke verplichting bestaat en een betrouwbare inschatting mogelijk is van de uitkomst van de geschillen.

Kosten van marktondersteuning

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

Goodwill, immateriële en materiële vaste activa

Minimaal eens per jaar beoordelen we goodwill en immateriële vaste activa op permanente waardedalingen. Als signalen erop wijzen dat dit nodig is, vinden deze beoordelingen regelmatig plaats. Ditzelfde principe geldt voor materiële vaste activa op waardedaling. Voorbeelden van zulke signalen zijn verwachte omvangrijke herstructureringen, grote veranderingen in marktomstandigheden of technologieën, verwachte toekomstige verliezen en negatieve kasstromen.

Zoals voorgeschreven door UK Financial Reporting Standard 11 en US SFAS 142 en SFAS 144 worden goodwill, immateriële en materiële vaste activa op waardedaling beoordeeld. Deze beoordelingen worden uitgevoerd door de boekwaarde te vergelijken met een waarde die is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Bij het inschatten van de toekomstige kasstromen worden belangrijke aannames gedaan, zoals langetermijnvooruitzichten voor groei en disconteringsvoeten. Hoewel we deze aannames als passend beschouwen, kunnen wijzigingen daarin de uitkomsten van de beoordelingen beïnvloeden.

De belangrijkste posten voor goodwill en immateriële vaste activa hebben betrekking op de verwerving van Bestfoods en *Slim-Fast*. We hebben, conform deze standaard, de posten behorend bij de verwerving van Bestfoods (€ 14,8 miljard) onderzocht door de werkelijke en verwachte groeiniveaus van de merken van Bestfoods te beoordelen. Ook hebben we beoordeeld welke besparingen (wezenlijk en verwacht) de integratie oplevert dankzij synergievoordelen. Er zijn geen waardedalingen geconstateerd.

Onze beoordeling van de posten die betrekking hebben op *Slim-Fast* (€ 1,4 miljard) is gebaseerd op de aanname dat het ondernemingsplan, waarnaar wordt verwezen in het bedrijfsoverzicht op de pagina's 24 en 37, in 2004 daadwerkelijk zorgt voor stabilisatie van de omzet en dat de omzet daarna weer gaat groeien. Daarom zijn wij van mening dat er geen sprake is van een duurzame waardevermindering. We zullen dit echter nauwlettend blijven volgen.

Latente belastingen

Voor latente belastingen wordt, zoals de UK Financial Reporting Standard 19 vereist, een volledige voorziening getroffen tegen de belastingtarieven die aan het eind van het jaar gelden, tenzij al vaststaat dat deze in de toekomst gaan wijzigen (zie ook pagina 77). Latente belastingvorderingen worden regelmatig beoordeeld. Als het niet waarschijnlijk is dat ze zullen worden gerealiseerd, houden we daarmee rekening.

Resultaten – 2003 ten opzichte van 2002

Netto-omzet

€ miljoen

2003	42 942
2002	48 760
2001	52 206

Bedrijfswinst

€ miljoen

2003	5 529
2002	5 091
2001	5 030

Bedrijfswinst BEIA

€ miljoen

2003	6 772
2002	7 054
2001	7 032

Zoals hiervoor reeds aangegeven, hanteren we sinds 1 januari 2003 FRS 17 voor de behandeling van pensioenen en soortgelijke regelingen en hebben we een nieuwe waarderingsgrondslag voor aandelenopties ingevoerd. De bedragen voor voorgaande jaren zijn zowel in de financiële overzichten als in de toelichting hieronder aangepast.

De omzet daalde met 12% tot € 42 942 miljoen. Deze daling kwam hoofdzakelijk door een stijging van 10% van de gemiddelde wisselkoers van de euro ten opzichte van een voor Unilever representatief pakket valuta's. Tegen constante wisselkoersen stegen de onderliggende verkopen in het jaar met 1,5%. Echter, door ons desinvesteringsprogramma in het kader van De Weg naar Groei, deels gecompenseerd door de uitbreiding van ons belang in Unilever Bestfoods-bedrijven in Azië, daalde de omzet met 2%. De belangrijkste desinvesteringen waren DiverseyLever, Mazola en Loders Croklaan.

De Groepsomzet bedroeg € 42 693 miljoen (2002: € 48 270 miljoen). Ons aandeel in de omzet van joint ventures daalde gedurende 2003 verder tot € 249 miljoen (2002: € 490 miljoen) als gevolg van de uitbreiding van onze belangen in voormalige Bestfoods-joint ventures in Azië en Zuid-Afrika, die daarna als groepsmaatschappijen zijn meegerekend.

De bedrijfswinst steeg in het jaar met 9% tot € 5 529 miljoen (2002: € 5 091 miljoen) en de brutowinstmarge nam toe tot 12,9% (2002: 10,4%), waarbij de lagere netto bijzondere posten een belangrijke rol speelden. De bedrijfswinst BEIA daalde met 4% tot € 6 772 miljoen ten opzichte van € 7 054 miljoen in 2002. De brutowinstmarge BEIA steeg sterk van 14,5% in 2002 tot 15,8% in 2003, ondanks hogere investeringen in onze merken. Dit was mogelijk door de verbeterde brutomarges en lagere overheadkosten als gevolg van de besparingsprogramma's in het kader van De Weg naar Groei. Deze verbeteringen werden ruimschoots tenietgedaan door het sterker worden van de euro. De bedrijfswinst van de Groep BEIA bedroeg € 6 719 miljoen (2002: € 6 959 miljoen).

De afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa bedroeg € 1 143 miljoen ten opzichte van € 1 261 miljoen in 2002. De daling komt voornamelijk door het sterker worden van de euro.

De netto bijzondere posten in de bedrijfswinst bedroegen gedurende het jaar € 100 miljoen (2002: € 702 miljoen), waaronder € 470 miljoen aan herstructureringsuitgaven en een bate van € 370 miljoen in verband met winsten en verliezen op desinvesteringen. De herstructureringsuitgaven hebben voornamelijk betrekking op initiatieven in het kader van De Weg naar Groei en de verdere integratie van Bestfoods. De gerelateerde kosten binnen de bedrijfswinst BEIA bedroegen gedurende het jaar € 121 miljoen (2002: € 191 miljoen).

De bedrijfswinst van de Groep steeg met 10% tot € 5 483 miljoen.

Een toelichting op de resultaten per regio en per productcategorie wordt gegeven in het Bedrijfs overzicht op respectievelijk de pagina's 22 tot en met 31 en 32 tot en met 45.

De nettorentekosten, exclusief rentekosten van pensioenen, daalden van € 1 173 miljoen in 2002 tot € 847 miljoen in 2003. Dit is te danken aan de gedaalde nettoschuld en de positieve invloed van de gedaalde US dollar op de rente over onze schulden in US dollars. De nettorentedekking over het jaar bedroeg 6,7 maal ten opzichte van 4,5 maal in 2002. De nettorentedekking op basis van EBITDA was 9,5 maal (2002: 7,0 maal). De financieringslasten voor pensioenen over het jaar bedroegen € 166 miljoen ten opzichte van financieringsbaten voor pensioenen van € 108 miljoen in 2002. Deze mutatie gaf een lager verwacht rendement weer op pensioenactiva in 2003 als gevolg van een daling in de pensioenactiva door de zwakke beursprestaties in 2002.

Het effectieve belastingpercentage van de Groep bedroeg 33,6% (2002: 39,6%), mede als gevolg van de niet-afrekbaarheid van de goodwill-afschrijving van Bestfoods. De onderliggende belastingdruk vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa bedroeg 29% ten opzichte van 30% in 2002, mede voortvloeiend uit maatregelen in het kader van De Weg naar Groei.

Het aandeel van derden in de winst daalde met 20% tot € 249 miljoen (2002: € 312 miljoen). Deze daling kwam door een eenmalige wijziging in de belastingen die in 2002 een positieve invloed had op aandeelhouders in India.

De nettowinst steeg met 29% tot € 2 762 miljoen door lagere bijzondere lasten en doordat de verbeteringen in de brutowinstmarges, rente en belastingen de negatieve invloed van wisselkoersschommelingen ruimschoots compenseerden. De samengevoegde winst per aandeel steeg met 32% en de samengevoegde winst per aandeel BEIA steeg met 2%.

Het rendement op geïnvesteerd vermogen bedroeg 12,5% ten opzichte van 9,8% in 2002. De verbetering komt door hogere brutowinstmarges als gevolg van Bestfoods-synergieën alsmede door besparingen op inkoop en door herstructureringen. Ook is onze kapitaalbasis verlaagd door het rationaliseren en afstoten van kapitaalintensieve productiefaciliteiten.

De definitie van en meer details over het rendement op geïnvesteerd vermogen worden gegeven op pagina 129 en pagina 131.

Resultaten – 2002 ten opzichte van 2001

Zoals eerder gemeld, hebben wij op 1 januari 2003 UK FRS 17

geïmplementeerd voor de rapportage van pensioenen en soortgelijke regelingen en hebben wij een nieuwe waarderingsgrondslag voor aandelenopties ingesteld. De cijfers van voorgaande perioden zijn aangepast in de financiële overzichten en in het volgende commentaar.

De toename van de gemiddelde koers van de euro met 7% ten opzichte van een aantal valuta's die relevant zijn voor Unilever, had invloed op de netto-omzet, die met 7% daalde tot € 48 760 miljoen. De groei van de onderliggende verkopen met 4% tegen constante koersen werd tenietgedaan door het netto-effect van verwervingen en desinvesteringen dat de omzet deed afnemen met 4%. De belangrijkste desinvesteringen waren DiverseyLever en Mazola; deze werden gecompenseerd door de toename van ons belang in Unilever Bestfoods Robertsons in Afrika en in het Midden-Oosten.

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

De bedrijfswinst bedroeg € 5 091 miljoen (2001: € 5 030 miljoen) en de brutowinstmarge bedroeg 10,4% ten opzichte van 9,6% in 2001. De bedrijfswinst BEIA bedroeg € 7 054 miljoen (2001: € 7 032 miljoen). De brutowinstmarge BEIA verbeterde tot 14,5% ten opzichte van 13,5% in 2001. Deze verbetering weerspiegelt de aanhoudende bijdrage van de herstructurering in het kader van onze strategie De Weg naar Groei; de verbetering werd echter voor een deel tenietgedaan door het sterker worden van de euro, waardoor de bedrijfswinst BEIA vergelijkbaar was met 2001. De bedrijfswinst van de Groep bleef ook nagenoeg gelijk met € 6 959 miljoen.

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

De bijzondere posten in de bedrijfswinst bedroegen € 702 miljoen. Daarin zijn € 1 163 miljoen herstructureringslasten opgenomen en een bate van € 363 miljoen voor nettowinsten en -verliezen op verkochte activiteiten. In de bijzondere posten zit ook een bate van € 98 miljoen die verband houdt met de vrijval van voorzieningen voor juridische en milieuzaken, nadat een aantal juridische claims in ons voordeel uitviel. De gerelateerde kosten binnen de bedrijfswinst BEIA bedroegen € 191 miljoen (2001: € 373 miljoen).

De bijzondere posten gedurende het jaar hadden voornamelijk betrekking op het programma De Weg naar Groei dat in februari 2000 werd aangekondigd en op de integratie van Bestfoods.

De bedrijfswinst van de Groep steeg met 1% tot € 5 007 miljoen. De oorzaak daarvan was dat de onderliggende verbetering van de marges teniet werd gedaan door hogere bijzondere posten en het eerder genoemde effect van de 6% sterkere euro op de gemiddelde koersen.

De nettorentekosten (exclusief rente op pensioenen) daalden met € 473 miljoen naar € 1 173 miljoen. Dit is te danken aan

een sterke kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, de opbrengsten van verkochte activiteiten, lagere rentetarieven en voordelige koersverschillen. De nettorentedekking bedroeg 4,5 maal ten opzichte van 3,1 maal in 2001. De nettorentedekking op basis van EBITDA bedroeg 7,0 maal (2001: 4,9 maal). De nettorentebate op pensioenen was € 108 miljoen (2001: € 42 miljoen).

De effectieve belastingdruk van de Groep bedroeg 39,6% (2001: 44,2%). Dit weerspiegelt de niet-afrekbaarheid van de afschrijving van goodwill voor Bestfoods en een lager effectief belastingpercentage op bijzondere posten. De onderliggende belastingdruk vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa was 30% (2001: 33%).

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

De nettowinst steeg met 27% tot € 2 136 miljoen. De samengevoegde winst per aandeel steeg met 29% en de samengevoegde winst per aandeel BEIA steeg met 17%.

Het rendement op geïnvesteerd vermogen steeg tot 9,8% ten opzichte van 8,7% in 2001.

Verworven en verkochte bedrijven

Verwervingen

Op 18 februari 2003 kondigde Unilever aan overeenstemming te hebben bereikt met Ajinomoto Co. Inc., Japan over de verwerving van diens uitstaande aandelen in CPC/Aji Asia, een joint venture met activiteiten in zes landen. Unilever betaalt \$ 381 miljoen (€ 338 miljoen) voor Ajinomoto's aandeel. Unilever had vanaf 25 maart 2003 de volledige zeggenschap over de gehele onderneming.

Op 14 oktober 2003 kondigden we de oprichting van Pepsi *Lipton* International aan, een 50:50 joint venture tussen Unilever en Pepsico. Deze joint venture zal in diverse internationale markten buiten Noord-Amerika kant-en-klare theedranken op de markt brengen.

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

In 2003 werden geen openbare-overnamevoorstellen gedaan door Unilever. Unilever heeft gedurende 2002 in verband met de volgende acquisities openbare-overnamevoorstellen gedaan:

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

Vervolgens deed Middle East Food and Trade Company SAE op 22 december 2002 op de aandelenbeurs van Caïro en Alexandrië

in Egypte een vooraf overeengekomen openbaar bod van 15,33 Egyptische ponden per aandeel op de 6 000 000 (100%) aandelen in El Rashidi El Mizan Confectionery SAE, die in handen waren van Unilever-groepsmaatschappijen. De transactie is op 6 januari 2003 afgerond en alle aandelen zijn overgedragen.

Desinvesteringen

In 2003 zijn 50 bedrijven verkocht met een totale omzet van ongeveer € 1 130 miljoen.

Op 17 januari 2003 hebben wij de verkoop afgerond van ons belang in Unipamol Malaysia Sdn. Bhd. en Pamol Plantations Sdn. Bhd. aan Palmco of Malaysia, een dochteronderneming van IOI Corporation, voor een bedrag in contanten van ongeveer € 138 miljoen. Deze bedrijven hadden in 2002 een gezamenlijke omzet van ongeveer € 51 miljoen.

Op 28 maart 2003 hebben wij de verkoop aan Toupargel afgerond van Frigedoc, ons bedrijf dat huis-aan-huis ijs- en diepvriesproducten levert. Dit bedrijf had een jaarlijkse omzet van ongeveer € 242 miljoen.

Op 12 mei 2003 hebben we de verkoop van ons fruitsappenbedrijf in Centraal-Amerika aan Alimentos Maravilla afgerond. Dit bedrijf had een jaarlijkse omzet van circa € 27 miljoen.

Op 15 mei 2003 kondigden wij de verkoop aan van ons bedrijf Van den Bergh Oils in het Verenigd Koninkrijk aan Pura Foods Ltd., een dochtermaatschappij van ADM International Ltd. Dit bedrijf had een jaarlijkse omzet aan derden van ongeveer € 60 miljoen.

Op 30 juni 2003 hebben we de verkoop afgerond van ons bedrijf *John West* in Australië aan Simplot Australië en GS Private Equity. Dit bedrijf had in 2002 een omzet van € 74 miljoen.

Op 31 augustus 2003 hebben we de verkoop afgerond van onze kaasbedrijven in Oostenrijk en Duitsland aan Bongrain. Deze bedrijven hadden in 2002 een omzet van € 105 miljoen.

Op 30 september 2003 hebben we de verkoop van *Brut* in Noord- en Latijns-Amerika aan Helen of Troy Ltd voor € 49 miljoen afgerond. Dit bedrijf had in 2002 een omzet van € 48 miljoen.

Op 20 oktober 2003 hebben we de verkoop van onze Noord-Amerikaanse merken in mondverzorging aan Church & Dwight voor € 92 miljoen afgerond. Deze bedrijven hadden in 2002 een omzet van € 155 miljoen.

Op 5 december 2003 hebben we de verkoop afgerond van *Bio Presto* in Italië aan Henkel SpA voor een bedrag van € 45 miljoen afgerond. Dit bedrijf had in 2002 een omzet van € 37 miljoen.

Op 31 december 2003 hebben we de verkoop afgerond van *Ambrosia* en *Brown & Polson* in het Verenigd Koninkrijk en in Ierland aan Premier Ambient Products (UK) Ltd voor € 145 miljoen. Deze bedrijven hadden in 2002 een omzet van € 87 miljoen.

Gedurende 2002 zijn 35 bedrijven verkocht voor een totaalbedrag van ongeveer € 1 993 miljoen.

Belangrijke verkopen in 2002 waren onder andere de verkoop van DiverseyLever, een bedrijf in institutionele en professionele reiniging; de verkoop van Unimills, Unilevers raffinaderij in Nederland; de Loders Croklaan Groep; 19 voedingsmiddelenmerken aan ACH Food Companies, Inc.; Atkinsons, een onderneming in parfums; Iberia Foods; Nocilla, een bedrijf in chocoladepasta's; Mafer, een snacksbedrijf en Clemente Jacques, een culinair bedrijf, beide in Mexico.

Voor meer informatie over de invloed van verworven en verkochte bedrijven wordt verwezen naar de paragraaf over kasstroom van het Financieel verslag op pagina 20 en onder 25 op pagina 115.

2003

Dividenden en beurswaarde

De betaalde en voorgestelde dividenden op het gewone aandelenkapitaal van PLC bedragen 18,08p per aandeel van 1,4p (2002: 16,04p), een stijging van 13% per aandeel. De betaalde en voorgestelde dividenden op het gewone aandelenkapitaal van NV bedragen € 1,74 per aandeel van € 0,51 (2002: € 1,70), een stijging van 2% per aandeel. Het dividend uitgedrukt als percentage van de winst toekomstend aan de houders van gewone aandelen bedroeg 61,5% (2002: 79,2%).

Unilevers samengevoegde beurswaarde op 31 december 2003 bedroeg € 51,1 miljard (2002: € 59,9 miljard).

Balans

Gedurende 2003 nam de totale schuld af tot € 12 555 miljoen (2002: € 16 966 miljoen). Dit kwam door de sterke kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, de verkoop van een aantal bedrijven en de positieve effecten van wisselkoersveranderingen.

Eind 2003 bedroegen de leningen in totaal € 15 900 miljoen (2002: € 19 870 miljoen). Rekeninghoudend met de diverse valutaswaps en andere derivaten, was 67% (2002: 78%) van Unilevers leningen in US dollars en 8% (2002: 1%) in euro's. De overige leningen zijn aangegaan in een groot aantal andere valuta's.

Langlopende leningen daalden met € 2 467 miljoen tot € 8 466 miljoen eind 2003. Aan het einde van 2003 bedroegen de kortlopende leningen € 7 434 miljoen (2002: € 8 937 miljoen), inclusief € 1 675 miljoen aan langlopende leningen waarvan de looptijd aan het einde van het jaar minder dan 1 jaar bedroeg. Eind 2003 was 66% van de langlopende leningen binnen vijf jaar terug te betalen (2002: 68%).

Unilever beschikt over kredietfaciliteiten speciaal ter ondersteuning van haar commercial-paperprogramma's en algemene bedrijfsdoelstellingen. De niet-gebruikte kredietfaciliteiten die hiervoor per eind 2003 zijn aangegaan zijn: bilaterale kredietfaciliteiten (totaal \$ 3 737 miljoen), bilaterale leningcommitments (totaal \$ 400 miljoen) en bilaterale 'money market commitments' (totaal \$ 2 080 miljoen). Meer details over deze faciliteiten worden gegeven onder 14 op pagina 97.

In 2003 is een bedrag van € 509 miljoen ontvangen uit termijnfinanciering. De termijnfinanciering bestond voornamelijk uit een in Thailand in maart 2003 geplaatste obligatielening van € 85 miljoen met een looptijd van vijf jaar, een in India in juli 2003 uitgegeven obligatie met een waarde van € 122 miljoen en

een looptijd van 30 maanden en een in september 2003 in Zuid-Afrika uitgegeven obligatie van € 118 miljoen met een looptijd van vijf jaar.

Unilever is van mening dat haar financiering voldoende is om aan haar werkkapitaalverplichtingen in de voorzienbare toekomst te voldoen.

Onder de contractuele verplichtingen van Unilever vallen investeringsverplichtingen, leningen, leaseverplichtingen en overige verplichtingen. Een overzicht van onze contractuele verplichtingen per 31 december 2003 volgt hierna. Meer informatie wordt gegeven onder 10 op pagina 94, onder 14 op pagina 97 en onder 24 op pagina 115. Informatie over derivaten wordt gegeven onder 15 op pagina 100 en 101.

Contractuele verplichtingen op 31 december 2003

	€ miljoen	€ miljoen ten hoogste 1 jaar	€ miljoen 1-3 jaar	€ miljoen 3-5 jaar	€ miljoen meer dan 5 jaar
Langlopende schulden	8 466	–	3 600	1 969	2 897
Operationele lease	1 881	321	527	432	601
Inkoopverplichtingen	391	219	133	38	1
Overige	264	96	69	45	54

Het bedrag voor financiële lease is niet materieel.

Liquide middelen en effecten bedroegen eind 2003 € 3 345 miljoen (2002: € 2 904 miljoen). Deze middelen werden aangehouden in euro's (51%), ponden sterling (1%), US dollars (3%), Indiase roepie (15%) en overige valuta's (30%). De middelen worden hoofdzakelijk aangehouden om te voorzien in de financieringsbehoeften op korte termijn; ze zijn voornamelijk belegd in kortetermijnbankdeposito's en hoogwaardige courante effecten.

In 2003 bedroegen pensioenverplichtingen minus pensioenactiva (rekening houdend met latente belastingen) € 3 759 miljoen (2002: € 3 936 miljoen). De afname in de nettoverplichting is voornamelijk ontstaan doordat het rendement van belegd vermogen in 2003 hoger was dan verwacht.

De euro steeg gedurende het jaar fors ten opzichte van de meeste andere Unilever-valuta's. Dit resulteerde in een voordelig verschil van € 250 miljoen door omrekening van de openingsbalans en door mutaties. De omrekeningswinsten hebben voornamelijk betrekking op de hoge schulden in onze bedrijven in de Verenigde Staten, deels gecompenseerd door omrekeningsverliezen in andere landen, met name het Verenigd Koninkrijk. In het bedrijf behouden winst, na verwerking van het dividend en het effect van de omrekeningsverschillen, steeg met € 1 527 miljoen tot € 6 190 miljoen.

Het totale eigen vermogen steeg tot € 5 920 miljoen (2002: € 4 702 miljoen) ten gevolge van de bovengenoemde mutatie in de In het bedrijf behouden winst alsmede door de inkoop van eigen aandelen ter dekking van aandelenoptieregelingen voor medewerkers voor een bedrag van van € 400 miljoen. In de balans op pagina 81 wordt aangegeven wat de splitsing van het geconsolideerde eigen vermogen over NV en PLC is. PLC heeft momenteel negatieve geconsolideerde reserves; dit komt voornamelijk door waarderingsgrondslagen in het verleden,

onder welke goodwill ten laste van het eigen vermogen werd afgeboekt; deze afboekingen hebben geen invloed op de uitkeerbare reserves.

In november 2001 is NV een termijncontract aangegaan met een bank om in november 2006 10 000 000 PLC aandelen te kopen voor 559 pence per aandeel, teneinde te kunnen voldoen aan verplichtingen jegens het personeel uit hoofde van aandelenoptieregelingen. Als de prijs van PLC-aandelen meer dan 5% lager is dan 559 pence moet er voor het verschil een zakelijk onderpand in contanten worden geplaatst bij de betreffende bank. Per jaareinde was € 20 miljoen aan zakelijk onderpand geplaatst bij de betreffende bank.

Afgezien van hetgeen hiervoor is beschreven en wat is genoemd onder 15 op pagina 100 en 101 heeft Unilever geen off-balance sheet constructies.

Kasstroom

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten daalde met € 1 103 miljoen tot € 6 780 miljoen. Dit kwam voornamelijk door een hoger werkkapitaal als gevolg van een ander patroon van investeringen in merken en verkoopontwikkelingen tussen de twee jaren.

Investeringen in vaste activa van € 1 041 miljoen waren 21% lager dan in 2002 en bedroegen 2,4% van de omzet. Dit is een voortzetting van de dalende trend in de afgelopen jaren.

Het niveau van de acquisitie-activiteiten was bescheiden. De voornaamste transactie was de aankoop van het resterende belang in CPC/Aji Azië. Gedurende 2003 hebben we € 889 miljoen ontvangen uit desinvesteringen, met name voor *Ambrosia* in het Verenigd Koninkrijk en de plantages in Maleisië.

Financiering en liquiditeit

Unilever streeft naar een positie in de top-eenderde van een referentiegroep van 21 internationale producenten van consumenten-goederen voor de Total Shareholder Return. De financiële strategie van de Groep ondersteunt deze doelstelling en levert de financiële flexibiliteit om aan haar strategische en dagelijkse behoeften te voldoen. De belangrijkste elementen van deze strategie zijn:

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

Een EBITDA nettorentedekking groter dan 8 keer is in overeenstemming met deze strategie. Een lagere nettorentedekking is acceptabel voor een periode die volgt op grote acquisities.

De definitie van en verdere informatie over dit verhoudingsgetal staan op pagina 129 en 131.

Om zo flexibel mogelijk te kunnen voorzien in de wisselende financieringsbehoeften zijn Unilevers liquide middelen gecentraliseerd in de moeder- en groepsfinancierings-

maatschappijen. Werkmaatschappijen worden gefinancierd door eigen vermogen, leningen van derden en van moeder- en groepsfinancieringsmaatschappijen, in een combinatie die voor een bepaald land en bedrijf het meest geschikt is.

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

Treasury

De strategische doelstelling van Unilevers Treasury is financiële flexibiliteit te bieden ter ondersteuning van De Weg naar Groei, en van waarde te creëren voor aandeelhouders binnen de context van de financiële strategie (zie de paragraaf 'Financiering en liquiditeit'.) De rol van Unilevers Treasury is ervoor te zorgen dat er altijd passende financiering is voor alle waardecreërende investeringen. Tevens verleent Unilevers Treasury financiële diensten om werkmaatschappijen in staat te stellen hun financiële transacties en posities efficiënt, tijdig en tegen lage kosten te beheren.

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

De belangrijkste door Unilever gebruikte financiële instrumenten zijn kort- en langlopende leningen, kas en overige financiële vaste activa en effecten, en bepaalde eenvoudige derivaten, hoofdzakelijk renteswaps en valutacontracten. De richtlijnen voor de verslaggeving van derivaten staan in 'Toegepaste grondslagen' op pagina 77. Het toepassen van derivaten met een hefboomwerking is niet toegestaan.

Overige relevante informatie staat onder 14 en 15 op pagina's 97 tot en met 101.

Unilevers Treasury heeft te maken met verschillende marktrisico's waaronder de effecten van wisselkoersveranderingen, rentetarieven en risico-opslagen. Meer informatie over het beheersen van deze marktrisico's staat op pagina 47.

Beleggingsstrategie pensioenen

De beleggingsstrategie van de Groep voor bij externe fondsen ondergebrachte pensioenregelingen wordt uitgevoerd binnen het kader van de diverse wettelijke voorschriften van de landen waar de regelingen van toepassing zijn. De Groep heeft richtlijnen vastgesteld voor de allocatie van activa naar verschillende categorieën met als doel risicobeheersing en het instandhouden van de juiste balans tussen risico en langetermijnrendementen, om de kosten van de uitkeringen voor het bedrijf te beperken. Om dit te bereiken wordt zo divers mogelijk belegd zodat het falen van één belegging geen materieel effect heeft op het

algehele niveau van de activa. Via de regelingen wordt het grootste deel van de activa in aandelen belegd; de Groep meent dat deze het beste langetermijnrendement bieden, in overeenstemming met een aanvaardbaar risiconiveau. De Groep belegt ook een deel van de activa in onroerend goed, obligaties en liquide middelen. De meeste activa worden beheerd door een aantal externe fondsmanagers terwijl een klein onderdeel binnen het bedrijf wordt beheerd.

Total Shareholder Return

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

Unilever berekent TSR op basis van een driejaars voortschrijdend gemiddelde. Deze periode is kort genoeg om veranderingen in de positie tijdig aan te geven en lang genoeg om kortetermijnverstoringen te elimineren. Het rendement wordt uitgedrukt in US dollars en is gebaseerd op de NV- en PLC-aandelenkoersen in US dollars. We hebben US dollars gekozen om de vergelijking met de bedrijven in onze referentiegroep te vergemakkelijken. Deze valutakeuze heeft wel effect op de absolute TSR, maar beïnvloedt niet de relatieve positie in de ranglijst.

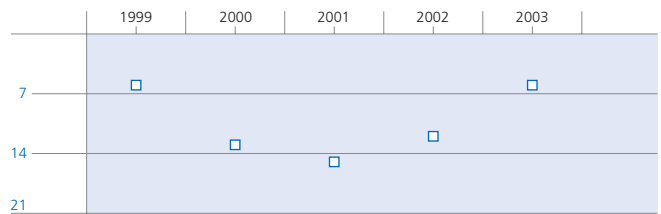
Unilever heeft als TSR-doel te behoren bij de top-eenderde van een referentiegroep van 21 internationale bedrijven in consumentenproducten over een driejaars voortschrijdend gemiddelde.

Eind 2002 bekleedden we de 12e plaats en in de loop van 2003 stegen we naar de 6^e plaats. Deze ligt binnen ons doelbereik.

Gedurende 2003 bestond de groep van vergelijkbare bedrijven uit:

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

Unilevers relatieve positie in de TSR-referentiegroep



De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven.

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

Belangrijke wijzigingen

Eventuele belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen na balansdatum staan vermeld in dit Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003. Verder zijn er geen belangrijke wijzigingen geweest sinds 31 december 2003.

Bedrijfsverzicht per regio

Europa

Netto-omzet € miljoen

2003	18 297
2002	19 657
2001	20 220

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	2 576
2002	1 620
2001	2 433

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	3 032
2002	2 746
2001	2 690

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	18 720	(512)	18 208	19 573	(7)%	(4)%
Bedrijfswinst van de Groep	2 617	(54)	2 563	1 598	60%	64%
Netto-omzet	18 809	(512)	18 297	19 657	(7)%	(4)%
Bedrijfswinst BEIA	3 101	(69)	3 032	2 746	10%	13%
Bijzondere posten	46	3	49	(615)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(516)	11	(505)	(511)		
Bedrijfswinst	2 631	(55)	2 576	1 620	59%	62%
Brutowinstmarge	14,0%		14,1%	8,2%		
Brutowinstmarge BEIA	16,5%		16,6%	14,0%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2002 koersen)

	2003 ten opzichte van 2002
Groei van de onderliggende verkopen (%)	0,6
Effect van verwervingen (%)	0,4
Effect van desinvesteringen (%)	(5,3)
Omzetgroei (%)	(4,3)

De omzet nam af met 7% tegen actuele koersen, waarvan 3% door koersschommelingen. De bedrijfswinst nam toe met 59% en de bedrijfswinst BEIA steeg met 10%, ondanks een negatief effect van koersschommelingen van 3% in beide gevallen. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherrekeningseffecten.

Moeilijke economische omstandigheden in een aantal landen hebben in 2003 hun weerslag gehad op de consument, de detailhandel en de concurrentie; over het geheel genomen is het groeitempo in de markt sterk vertraagd. Tegen deze achtergrond stegen de onderliggende verkopen met 0,6%, waarbij de volumes met 0,4% toenamen. De omzet was 4% lager dan het voorgaande jaar door de reeds eerder geplande verkoop van activiteiten.

Er was aanhoudend sterke groei in persoonlijke verzorging voor de massamarkt, maar deze werd deels tenietgedaan door een scherpe daling in luxe parfums en door de invloed van sterke prijsconcurrentie in de wasmiddelenmarkten. In Voedingsmiddelen vertaalde het uitzonderlijk warme zomerweer zich in sterke groei in kant-en-klare thee en ijs, maar in een lagere consumptie in culinaire producten, diepvriesmaaltijden en bak- en braadproducten.

Hoogtepunten in opnieuw een goed jaar voor persoonlijke verzorging waren de lancering van *Sunsilk* in de gehele regio en de verdere introductie van *Dove* shampoo. Andere belangrijke innovaties waren onder meer *Dove Silk* – producten voor hand- en lichaamsverzorging en voor onder de douche – *Dove* scrubzeep, nieuwe *Axe*-varianten en de nieuwe deodorant *Crystal* van *Rexona/Sure*.

In wasmiddelen hebben we de winstgevendheid verder verhoogd door kostenbesparingen en concentratie op de belangrijkste merken en markten. Hierdoor konden we de marges verhogen en middelen vrijmaken om te reageren op prijsacties van de concurrentie die gedurende het jaar tot één procentpunt verlies van marktaandeel hadden geleid, vooral aan huismerken.

De spreads en bak- & braadproducten van *Becell/Flora*, onze merken die gezond zijn voor hart en bloedvaten, groeiden goed. Bij onze gezinsmerken *Blue Band* en *Rama* hebben we, in tegenstelling tot sommige concurrenten, de forse kostenstijgingen van eetbare oliën in de prijzen doorberekend. Over het algemeen hebben we ons marktaandeel in spreads gehandhaafd. Voor 2004 hebben we zowel voor onze gezinsmerken als in het 'gezond hart'-segment een krachtig innovatieprogramma gepland. De introductie van *Blue Band/Rama Finesse* – een assortiment roomalternatieven – maakt daarvan deel uit, evenals de uitbreiding van *pro•activ* naar aangrenzende categorieën. Hiervoor hebben we nu de benodigde goedkeuring verkregen van de regelgevende autoriteiten.

De introductie van *Knorr Mealkits* (maaltijdpakketten) en 'Good For You'-soepen was een succes, maar over het geheel genomen werd de groei geremd door de lage consumptie in de zeer warme zomermaanden. *Hellmann's* en *Bertolli* groeiden beide sterk, waarbij de laatste de vruchten plukte van de assortimentsuitbreiding met pastasauzen, dressings en garneringen. De groei van *UBF Foodsolutions* trok gedurende het jaar aan en bereikte in het tweede halfjaar weer een gezond niveau, vooral door soepen in het Verenigd Koninkrijk, *Bertolli* in Italië en de introductie van *Knorr* roomalternatieven in het vierde kwartaal.

Theedranken presteerden goed, met een uitstekende bijdrage van *Lipton* kant-en-klare thee, waaronder groene thee en varianten met een vruchtensmaak. De verkopen van ijs groeiden ook sterk, mede dankzij het warme zomerweer en innovaties als *Magnum 7 Sins*, *Magnum Moments* en *Magnum 'snacking bars'* en de verdere introductie van *Fruit & Fresh*, een mix van yoghurt en ijs.

In diepvriesproducten hebben we ons sterker gericht op marktsegmenten die sneller groeien en hebben we door herstructurering de winstgevendheid verder verhoogd. Onze volgende stap is ons te concentreren op de terugkeer naar een consistent groeitempo door succesvolle concepten versneld in meerdere markten door te voeren. Zo hebben we *Knorr* diepvriesproducten in zeven landen op de markt gebracht en plannen we innovaties op het gebied van kindervoeding, gemakkelijk te bereiden maaltijden en concepten op basis van verse en natuurlijke ingrediënten, zoals de recente introductie van *Steam Fresh* groenten.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 16,5% was 2,5% hoger dan in 2002. Dit weerspiegelt de bijdrage van onze herstructurerings- en besparingsprogramma's, van een betere mix door de aangepaste portefeuille en van onze strategie om de winstmarges in huishoudelijke verzorging te verbeteren.

Bedrijfsverzicht per regio

Europa (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
	2002 tegen 2001 koersen	Effect van wisselkoersen	2002 tegen 2002 koersen	2001 tegen 2001 koersen		
Groepsomzet	19 617	(44)	19 573	20 119	(3)%	(2)%
Bedrijfswinst van de Groep	1 580	18	1 598	2 412	(34)%	(34)%
Netto-omzet	19 700	(43)	19 657	20 220	(3)%	(3)%
Bedrijfswinst BEIA	2 746	–	2 746	2 690	2%	2%
Bijzondere posten	(633)	18	(615)	254		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(511)	–	(511)	(511)		
Bedrijfswinst	1 602	18	1 620	2 433	(33)%	(34)%
Brutowinstmarge	8,1%		8,2%	12,0%		
Brutowinstmarge BEIA	13,9%		14,0%	13,3%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen (tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	3,1
Effect van verwervingen (%)	0,5
Effect van desinvesteringen (%)	(6,0)
Omzetgroei (%)	(2,6)

De omzet nam af met 3%; koersschommelingen hadden hierop geen invloed. De bedrijfswinst daalde met 33% en de bedrijfswinst BEIA nam toe met 2%, met slechts een gering effect van koersschommelingen. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherkeningseffecten. De onderliggende verkopen groeiden met 3%, met opnieuw een aanzienlijke bijdrage van Centraal- en Oost-Europa. Door het effect van desinvesteringen was de omzet 3% lager dan vorig jaar.

De brutowinstmarge daalde met 3,9% tot 8,1%, maar de brutowinstmarge BEIA steeg met 0,6% tot 13,9%. Dit was het gevolg van de effecten van besparingen – waaronder de integratie van Bestfoods – en van sterke groei van de marges in ijs door verbeteringen in de marketingmix en lagere kosten. De baten hiervan hebben wij deels geherinvesteerd in extra ondersteuning van de leidende merken.

West-Europa

In West-Europa groeiden de verkopen in Voedingsmiddelen met 3%, inclusief een toenemende bijdrage van *UBF Foodsolutions*, ons bedrijf in foodservice. Onze merken in spreads en bak- & braadproducten deden het opnieuw goed, met een groei van 5% door de aanhoudende stroom innovaties, vooral in *Becel/Flora* dat met meer dan 10% groeide. Culinaire producten en dressings groeide met 4% door de krachtige ondersteuning van de merken *Amora*, *Hellmann's*, *Bertolli*, *Knorr* en *Pot Noodle* en de introductie van basissoepen, gekoelde soepen en *Bertolli* pastasauzen tegen het eind van het jaar. *Slim-Fast*, dat we in steeds meer landen op de markt brengen, liet ook goede groei zien. Ijs toonde veel veerkracht; innovaties als *Cornetto Soft* en ijs in snackformaat zorgden ervoor dat ondanks minder gunstige weersomstandigheden dan vorig jaar toch nog een onderliggende omzetgroei werd behaald van 1%.

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

Centraal- en Oost-Europa

In Centraal- en Oost-Europa groeiden de onderliggende verkopen met 9%, waarbij goede prestaties werden geleverd in dressings, thee, huishoudelijke reiniging en persoonlijke verzorging. Rusland liet opnieuw een goede vooruitgang zien.

Bedrijfsverzicht per regio

Noord-Amerika

Netto-omzet € miljoen

2003	9 869
2002	12 568
2001	13 880

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	1 101
2002	1 573
2001	1 159

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	1 660
2002	2 070
2001	1 999

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	11 596	(1 822)	9 774	12 446	(21)%	(7)%
Bedrijfswinst van de Groep	1 263	(192)	1 071	1 541	(30)%	(18)%
Netto-omzet	11 710	(1 841)	9 869	12 568	(21)%	(7)%
Bedrijfswinst BEIA	1 975	(315)	1 660	2 070	(20)%	(5)%
Bijzondere posten	(174)	35	(139)	(3)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(503)	83	(420)	(494)		
Bedrijfswinst	1 298	(197)	1 101	1 573	(30)%	(17)%
Brutowinstmarge	11,1%		11,2%	12,5%		
Brutowinstmarge BEIA	16,9%		16,8%	16,5%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten opzichte van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	(3,1)
Effect van verwervingen (%)	0,1
Effect van desinvesteringen (%)	(4,0)
Omzetgroei (%)	(6,8)

De omzet nam af met 21% tegen actuele koersen, waarvan 14% door koersschommelingen. De bedrijfswinst daalde met 30% en de bedrijfswinst BEIA nam af met 20%, waarbij het effect van koersschommelingen respectievelijk 13% en 15% was, voornamelijk door een zwakkere US dollar. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherrekeningseffecten.

De onderliggende verkopen daalden met 3,1%, na een positieve bijdrage van 0,2% door prijsmaatregelen. De resultaten van *Slim•Fast* en van luxe parfums, in combinatie met de eenmalige invloeden van voorraadvermindering door afnemers en zwakke buitenshuiskanalen in de eerste helft van het jaar, zorgden voor een daling van de onderliggende verkopen met 3,6%. De omzet, inclusief het effect van desinvesteringen, daalde met 7%.

In persoonlijke verzorging voor de massamarkt hebben we door *Axe* deodorants onze totale marktpositie verbeterd. Daarnaast hebben we *Dove* geïntroduceerd in de markt voor dagelijkse haarverzorging. In wasmiddelen hebben we de winstgevendheid verder doen toenemen, ondanks negatieve prijseffecten door promoties met bonusverpakkingen en acties van concurrenten. Ons marktaandeel is met iets minder dan 1% afgenomen.

Ons bedrijf in luxe parfums ging achteruit in een toch al zwakke markt. We hebben prioriteit gegeven aan herstructurering, zodat het bedrijf een steviger basis krijgt. De merkenportefeuille is aangescherpt en we zijn bezig de kosten omlaag te brengen om middelen vrij te maken voor toekomstige innovaties in de leidende merken.

De omzet van Unilever Bestfoods groeide ondanks sterke concurrentie, in een jaar waarin we onze nieuwe aanpak 'go to market' succesvol hebben ingevoerd. Vooral *Hellmann's*, *Lipton* en *Bertolli*, met pastasauzen en diepvriesproducten, *Becel* margarine in Canada en *Lawry's* met de nieuwe *Spice Blends* vleessaus deden het goed. Deze sterke prestaties werden deels tenietgedaan door lagere

margarineconsumptie als gevolg van gedaalde boterrijzen en door dalingen in *Bertolli* olijfolie en *Ragú* pastasauzen als gevolg van veranderingen in onze aanpak en timing van promoties.

Is laat nog steeds een voorspoedige groei zien en we hebben ons marktaandeel opnieuw vergroot, ondanks zwakke buitenshuismarkten. Er waren goede prestaties van *Breyers* en *Good Humor* in de supermarktkanalen, waarbij ook de uitbreiding van het assortiment gezondheidsverantwoorde producten en de introductie van *Slim•Fast* ijs een rol speelden.

De prestaties van *Foodolutions* trokken met name in de tweede helft van het jaar aan ondanks zwakke marktomstandigheden.

De resultaten van *Slim•Fast* zijn behoorlijk aangetast door de sterk veranderende voorkeuren van de consument en diens dieetkeuzes. We hebben hierop gereageerd door in de tweede helft van het jaar een assortiment nieuwe producten te lanceren en door het merk begin 2004 te herintroduceren. We houden vertrouwen in het groeipotentieel van dit merk op de langere termijn; dit is enerzijds gebaseerd op onze leidende positie in deze grote groeimarkt en anderzijds op het feit dat de *Slim•Fast*-methode voor gezonde gewichtsbeheersing zichzelf ruimschoots heeft bewezen. Deze methode wordt onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek en mag rekenen op een aanhoudend sterke ondersteuning vanuit de medische wereld.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 16,9% was 0,4% hoger dan in 2002.

Bedrijfsoverzicht per regio

Noord-Amerika (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
	2002 tegen 2001 koersen	Effect van wisselkoersen	2002 tegen 2002 koersen	2001 tegen 2001 koersen		
Groepsomzet	13 077	(631)	12 446	13 767	(10)%	(5)%
Bedrijfswinst van de Groep	1 614	(73)	1 541	1 127	37%	43%
Netto-omzet	13 205	(637)	12 568	13 880	(9)%	(5)%
Bedrijfswinst BEIA	2 173	(103)	2 070	1 999	4%	9%
Bijzondere posten	(7)	4	(3)	(276)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(519)	25	(494)	(564)		
Bedrijfswinst	1 647	(74)	1 573	1 159	36%	42%
Brutowinstmarge	12,5%		12,5%	8,4%		
Brutowinstmarge BEIA	16,5%		16,5%	14,4%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen (tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	1,1
Effect van verwervingen (%)	0,2
Effect van desinvesteringen (%)	(6,1)
Omzetgroei (%)	(4,9)

De omzet nam af met 9%; de invloed van koersschommelingen hierop bedroeg 4%. De bedrijfswinst en de bedrijfswinst BEIA namen met respectievelijk 36% en 4% toe met een negatieve bijdrage van koersschommelingen van respectievelijk 6% en 5%. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherkeningseffecten.

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

In Voedingsmiddelen stegen de onderliggende verkopen met 2% en hielden onze marktaandelen hun sterke positie vast. *Slim•Fast* groeide opnieuw en overschreed wereldwijd een omzetniveau van € 1 miljard. *Ijs* groeide met meer dan 5% en ook *Wishbone*, *Becel* en *Knorr* gingen goed vooruit. Naast een actief programma ter ondersteuning van deze merken werd de groei in de tweede helft van het jaar aangevoerd door innovaties zoals *Lipton Brisk* limonade en *Ragú Rich and Meaty* sauzen. De groei van de onderliggende verkopen werd in 2002 echter geremd door prijsconcurrentie in mayonaise, het van de markt halen van *Hellmann's* schenkbare dressings en door de invloed van lagere boterprijzen op de margarinemarkt.

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging bleven de verkopen in 2002 nagenoeg gelijk, maar een sterke tweede helft maakte de langzame start van het jaar goed. Dit was het gevolg van zowel de fasering van het totale innovatieprogramma als van de stappen die zijn genomen om de winstgevendheid in wasmiddelen te verbeteren; dat gaf een basis om vanaf het vierde kwartaal een actiever programma uit te voeren. De succesvolle introducties van *Axe* deodorant en *all* wasverzachter, alsmede de herintroductie van *Dove* bodywash, droegen bij aan een sterke afsluiting van het jaar.

De brutowinstmarge steeg met 4,1% naar 12,5%, terwijl de brutowinstmarge BEIA met 2,1% steeg tot 16,5% in 2002. Dit kwam vooral door een verbeterde winstgevendheid in wasmiddelen, maar ook door diverse besparingen die deels weer in aanvullende reclame en promoties zijn geïnvesteerd.

Bedrijfsverzicht per regio

Afrika, Midden-Oosten en Turkije

Netto-omzet € miljoen

2003	3 302
2002	3 225
2001	3 455

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	422
2002	291
2001	208

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	438
2002	349
2001	373

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	3 360	(84)	3 276	3 139	4%	7%
Bedrijfswinst van de Groep	428	(9)	419	282	49%	52%
Netto-omzet	3 390	(88)	3 302	3 225	2%	5%
Bedrijfswinst BEIA	450	(12)	438	349	26%	29%
Bijzondere posten	7	(1)	6	(39)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(25)	3	(22)	(19)		
Bedrijfswinst	432	(10)	422	291	45%	48%
Brutowinstmarge	12,7%		12,8%	9,0%		
Brutowinstmarge BEIA	13,3%		13,3%	10,8%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen (tegen constante 2002 koersen)

	2003 ten opzichte van 2002
Groei van de onderliggende verkopen (%)	7,4
Effect van verwervingen (%)	1,6
Effect van desinvesteringen (%)	(3,7)
Omzetgroei (%)	5,1

De omzet nam toe met 2% tegen actuele koersen, ondanks een negatief effect van koersschommelingen van 3%. De bedrijfswinst nam toe met 45% en de bedrijfswinst BEIA steeg met 26%, na een negatief effect van koersschommelingen van 3% in beide gevallen. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherkeningseffecten.

De onderliggende verkopen stegen met 7,4%, waarvan 5% uit volumegroei. Inclusief het netto-effect van verwervingen en desinvesteringen nam de omzet toe met 5%.

Innovaties bij *Omo* en *Surf* zorgden voor een uitstekende prestatie in wasmiddelen. In persoonlijke verzorging groeiden *Dove*, *Lux* en *Rexona* ieder met meer dan 20%, terwijl *Sunsilk* in Turkije het marktleiderschap in haarverzorging veroverde.

In Voedingsmiddelen was *Knorr* de motor achter de groei in culinaire producten. Ook de introductie van het merk in een aantal landen in het Midden-Oosten leverde daaraan een bijdrage. Er was ook goede groei in ijs en *Lipton* thee, maar in oliën voor bakken en braden liepen de volumes terug, vooral in Franstalig West-Afrika.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 13,3% was 2,5% hoger dan in 2002, vooral als gevolg van hogere brutomarges door vermindering van de productiekosten, door hogere volumes en doordat we eerdere kostenstijgingen als gevolg van devaluaties hebben goedgemaakt.

Bedrijfsoverzicht per regio

Afrika, Midden-Oosten en Turkije (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001

	€ miljoen 2002 tegen 2001 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	€ miljoen 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
Groepsomzet	3 654	(515)	3 139	3 191	(2)%	15%
Bedrijfswinst van de Groep	342	(60)	282	196	44%	74%
Netto-omzet	3 754	(529)	3 225	3 455	(7)%	9%
Bedrijfswinst BEIA	422	(73)	349	373	(6)%	13%
Bijzondere posten	(45)	6	(39)	(139)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(23)	4	(19)	(26)		
Bedrijfswinst	354	(63)	291	208	40%	70%
Brutowinstmarge	9,4%		9,0%	6,0%		
Brutowinstmarge BEIA	11,2%		10,8%	10,8%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	6,5
Effect van verwervingen (%)	5,3
Effect van desinvesteringen (%)	(3,1)
Omzetgroei (%)	8,6

De omzet nam af met 7%, waarbij een daling van 16% werd veroorzaakt door koersschommelingen. De bedrijfswinst steeg met 40% en de bedrijfswinst BEIA nam af met 6%, waarbij koersschommelingen zorgden voor een daling van respectievelijk 30% en 19%. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherkeningseffecten.

De onderliggende verkopen stegen met 6,5%. De omzet ging met 8,6% omhoog, omdat we alle activiteiten van Bestfoods Robertsons hebben geconsolideerd, volgend op de uitbreiding van ons belang daarin.

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

De brutowinstmarge steeg met 3,4% tot 9,4% terwijl de brutowinstmarge BEIA met 0,4% steeg tot 11,2% in 2002, na een toename van de investering in onze leidende merken.

Bedrijfsverzicht per regio

Azië en Pacific

Netto-omzet € miljoen

2003	7 094
2002	7 865
2001	8 046

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	1 072
2002	1 102
2001	891

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	1 024
2002	1 119
2001	1 088

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	8 039	(976)	7 063	7 679	(8)%	5%
Bedrijfswinst van de Groep	1 217	(145)	1 072	1 081	(1)%	13%
Netto-omzet	8 076	(982)	7 094	7 865	(10)%	3%
Bedrijfswinst BEIA	1 166	(142)	1 024	1 119	(8)%	4%
Bijzondere posten	98	(10)	88	13		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(47)	7	(40)	(30)		
Bedrijfswinst	1 217	(145)	1 072	1 102	(3)%	10%
Brutowinstmarge	15,1%		15,1%	14,0%		
Brutowinstmarge BEIA	14,4%		14,4%	14,2%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten
opzichte
van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	3,7
Effect van verwervingen (%)	1,9
Effect van desinvesteringen (%)	(2,8)
Omzetgroei (%)	2,7

De omzet nam af met 10% tegen actuele koersen, waarbij een daling van 13% werd veroorzaakt door koersschommelingen. De bedrijfswinst nam af met 3% en de bedrijfswinst BEIA daalde met 8%, waarbij het negatieve effect van koersschommelingen, met name in India, respectievelijk 13% en 12% was. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherrekeningseffecten.

De onderliggende verkopen namen toe met 3,7%, vrijwel geheel door hogere volumes. De omzet, inclusief het netto-effect van verwervingen en desinvesteringen, nam toe met 2,7%.

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging was sprake van sterke groei in de meeste categorieën. *Lux* introduceerde onder meer het assortiment *Lux Spa* in Japan en *Lux Super Rich* shampoo in diverse markten. *Lifebuoy* werd met nieuwe varianten opnieuw geïntroduceerd in India en in Indonesië hebben we de distributie van *Lifebuoy* shampoo verder uitgebreid. *Pond's* groeide door de introductie van vochtinbrengende crèmes in miniverpakking in Indonesië en door goede prestaties in China en India. De groei van *Fair & Lovely* in India werd versterkt door de introductie van een variant die geen vlekken achterlaat. De categorie wasmiddelen profiteerde van de herintroductie van *Breeze Colour* in Thailand, verbeterde productsamenstellingen in Vietnam en de lancering van *Surf* met ingebouwde wasverzachter en *Surf* vaste zeep met bleekmiddel in de Filippijnen. De verkopen in segmenten met lage marges en niet gericht op de consument waren, zoals gepland, fors lager.

In Voedingsmiddelen lag de nadruk dit jaar op een algehele verbetering van ons bedrijf. Dit omvatte de verwerving van het resterende deel van de CPC/Ajinomoto joint venture, de verkoop van of terugtrekking uit een aantal niet-leidende merken en de verbetering van het distributiesysteem in de Filippijnen. Een en ander resulteerde in een verder groeiherstel van de leidende merken gedurende het jaar. In Indonesië, waar we ons distributienetwerk verder hebben verbeterd, gingen *Bango*, *Royco* en *Sariwangi* opnieuw vooruit. In India werd *Brooke Bond* losse thee opnieuw geïntroduceerd, terwijl *Lipton* groene thee in China op de markt werd gebracht. In India hebben we *Knorr Soupy Snax* gelanceerd en in China liet *Knorr* een goede groei zien.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 14,4% was 0,2% hoger dan in 2002 na een stijging van 0,4% voor reclame en promoties.

Bedrijfsverzicht per regio

Azië en Pacific (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001

	€ miljoen 2002 tegen 2001 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	€ miljoen 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
Groepsomzet	8 045	(366)	7 679	7 846	(2)%	3%
Bedrijfswinst van de Groep	1 130	(49)	1 081	873	24%	29%
Netto-omzet	8 242	(377)	7 865	8 046	(2)%	2%
Bedrijfswinst BEIA	1 170	(51)	1 119	1 088	3%	8%
Bijzondere posten	13	-	13	(157)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(32)	2	(30)	(40)		
Bedrijfswinst	1 151	(49)	1 102	891	24%	29%
Brutowinstmarge	14,0%		14,0%	11,1%		
Brutowinstmarge BEIA	14,2%		14,2%	13,5%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	4,8
Effect van verwervingen (%)	0,3
Effect van desinvesteringen (%)	(2,6)
Omzetgroei (%)	2,4

De omzet nam af met 2%; een daling van 4% werd daarbij veroorzaakt door koersschommelingen. De bedrijfswinst steeg met 24% en de bedrijfswinst BEIA met 3%, in beide gevallen na een negatief effect van 5% door koersschommelingen. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherrekeningseffecten.

De onderliggende verkopen namen toe met 4,8%. Inclusief het effect van desinvesteringen groeide de omzet met 2,4%.

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

In Voedingsmiddelen groeide Zuidoost-Azië goed. Dat kwam enerzijds doordat de Bestfoods-merken konden profiteren van Unilevers distributiekkanalen, anderzijds was de groei te danken aan innovaties in *Knorr* en een versterking van de merken *Bango* (sojasaus) en *Sariwangi* (thee) in Indonesië. Deze prestaties werden deels tenietgedaan door achteruitgang van thee in Centraal-Azië. Daar werden prijzen aangepast aan de lagere grondstoffenprijzen en concentreerden we ons op verbetering van de winstgevendheid, wat betekent dat we ons terugtrokken uit theesoorten met een lage toegevoegde waarde en beperkte groeiperspectieven. In Japan zorgde onze succesvolle samenwerking met Suntory in kant-en-klare thee voor een verdubbeling van het marktaandeel van *Lipton* tot meer dan 25%.

De brutowinstmarge steeg met 2,9% tot 14,0%, terwijl de brutowinstmarge BEIA steeg tot 14,2% in 2002. De besparingen hebben wij voor een deel weer geïnvesteerd in aanvullende reclame en promoties.

Bedrijfsverzicht per regio

Latijns-Amerika

Netto-omzet € miljoen

2003	4 380
2002	5 445
2001	6 605

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	358
2002	505
2001	339

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	618
2002	770
2001	882

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	5 706	(1 334)	4 372	5 433	(20)%	5%
Bedrijfswinst van de Groep	489	(131)	358	505	(29)%	(3)%
Netto-omzet	5 715	(1 335)	4 380	5 445	(20)%	5%
Bedrijfswinst BEIA	809	(191)	618	770	(20)%	5%
Bijzondere posten	(114)	10	(104)	(58)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(207)	51	(156)	(207)		
Bedrijfswinst	488	(130)	358	505	(29)%	(3)%
Brutowinstmarge	8,5%		8,2%	9,3%		
Brutowinstmarge BEIA	14,2%		14,1%	14,1%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten opzichte van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	8,1
Effect van verwervingen (%)	0,1
Effect van desinvesteringen (%)	(3,1)
Omzetgroei (%)	5,0

De omzet nam af met 20% tegen actuele koersen, waarbij 25% afkomstig was van koersschommelingen. De bedrijfswinst nam af met 29% en de bedrijfswinst BEIA daalde met 20%, waarbij het negatieve effect van koersschommelingen, met name in Brazilië en Mexico, respectievelijk 26% en 25% was. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherrekeningseffecten.

De onderliggende verkopen stegen met 8,1%, geheel als gevolg van prijsmaatregelen ter compensatie van eerdere door devaluaties veroorzaakte kostenstijgingen. Het tempo van economisch herstel is echter niet overal gelijk en vooral Brazilië blijft zwak, terwijl we daarentegen in Argentinië een sterke verbetering zien. De volumes in Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging groeiden weer in de tweede helft van het jaar, maar dit werd tenietgedaan door aanhoudend zwakke markten in Voedingsmiddelen, wat resulteerde in een volumedaling van 2,2% voor het gehele jaar. Inclusief het effect van desinvesteringen steeg de omzet met 5,0%.

Onze merken binnen persoonlijke verzorging waren de belangrijkste motoren voor groei: *Lux*, dat met zowel product- als verpakkinginnovaties opnieuw is geïntroduceerd; *Sunsilk*, met inbegrip van de testlancering van haarkleurmiddelen in Argentinië, Brazilië en Mexico en van het succes van *Lisage*, dat het haar gladder en steiler maakt; *Rexona* met de introductie van een deodorantverstuiver in Colombia en Venezuela; en *Axe* met de lancering van nieuwe varianten en uitbreiding naar andere gebieden.

In wasmiddelen hebben we onze sterke marktaandelen weten vast te houden en goede groei geboekt. We hebben een aantal innovaties van *Omo*, *Radiant* en *Surf* op de markt gebracht en in Argentinië deden onze wasverzachters het bijzonder goed.

In Voedingsmiddelen hield de concurrentie aan, terwijl de consumptie laag bleef, vooral in Brazilië. Toch hebben we de basis van ons bedrijf verder versterkt. Innovaties zorgden voor een sterke groei van *AdeS* sojadranken. In Brazilië toonde de groei van *Arisco* aan hoe waardevol betaalbare merken zijn in moeilijke economische omstandigheden. Onze portefeuille culinaire producten werd versterkt doordat in Brazilië de *Cica*-producten onder het *Knorr*-merk werden gebracht en door de introductie van *Knorr* in Centraal-Amerika. De totale groei in Voedingsmiddelen werd gedrukt door onze maatregelen ten aanzien van onrendabele merken, gericht op hetzij waarderealiserende, hetzij desinvestering.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 14,2% was 0,1% hoger dan in 2002, waarbij de verbetering van de marges deels in meer reclame en promoties is geïnvesteed. We hebben goede vooruitgang geboekt met zowel de besparingsprogramma's als het goedmaken van kostenstijgingen ten gevolge van devaluaties.

Bedrijfsverzicht per regio Latijns-Amerika (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
	2002 tegen 2001 koersen	Effect van wisselkoersen	2002 tegen 2002 koersen	2001 tegen 2001 koersen		
Groepsomzet	7 106	(1 673)	5 433	6 591	(18)%	8%
Bedrijfswinst van de Groep	648	(143)	505	338	49%	92%
Netto-omzet	7 119	(1 674)	5 445	6 605	(18)%	8%
Bedrijfswinst BEIA	1 022	(252)	770	882	(13)%	16%
Bijzondere posten	(95)	37	(58)	(261)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(279)	72	(207)	(282)		
Bedrijfswinst	648	(143)	505	339	49%	91%
Brutowinstmarge	9,1%		9,3%	5,1%		
Brutowinstmarge BEIA	14,4%		14,1%	13,4%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen (tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	12,1
Effect van verwervingen (%)	0,5
Effect van desinvesteringen (%)	(4,4)
Omzetgroei (%)	7,8

De omzet nam af met 18% na een negatief effect van 26% door koersschommelingen. Zwakkere valuta's in Argentinië en Brazilië droegen bij aan deze daling met respectievelijk 10% en 5%.

De bedrijfswinst steeg met 49%, terwijl de bedrijfswinst BEIA afnam met 13%, waarbij het negatieve effect van koersschommelingen respectievelijk 42% en 29% was. De onderliggende prestaties van het bedrijf worden hieronder uiteengezet. De bedragen zijn weergegeven in constante wisselkoersen, na eliminatie van valutaherkenings-effecten.

De onderliggende verkopen stegen met 12,1%. Dat was een gevolg van prijsmaatregelen om door devaluaties ontstane kostenstijgingen te compenseren, met name in Argentinië. Buiten Argentinië groeiden de volumes met 2% en stegen de prijzen met 9%. Inclusief het effect van verkochte activiteiten nam de omzet in de regio met 8% toe. Exclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten waren de verkopen 14% lager dan in 2001.

Persoonlijke verzorging heeft in 2002 voortreffelijk gepresteerd. *Sunsilk* shampoo, in Latijns-Amerika op de markt als *Sedal*, groeide in de hele regio goed. We hebben *Dove* shampoo geïntroduceerd in Brazilië, Chili, Mexico en Peru waar het merk zeer goede vooruitgang boekte. In deodorants werd *Rexona* succesvol geïntroduceerd in Venezuela en opnieuw gelanceerd in Colombia. In Mexico zijn we in deze categorie duidelijk marktleider geworden. In wasmiddelen hebben onze marktaandeelen standgehouden ten opzichte van onze grootste concurrent. In deze categorie hebben we gereageerd op de gewijzigde economische omstandigheden met de ontwikkeling van verpakkingen die rekening houden met de verminderde koopkracht van de consument.

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

In Argentinië daalde de consumentenvraag sterk; als gevolg daarvan werden onze volumes aangetast. We slaagden erin onze sterke marktaandeelen te handhaven. Ons ervaren lokale management leidde de onderneming zodanig dat deze op lange termijn gezond blijft.

De brutowinstmarge steeg met 4,0% tot 9,1%, terwijl de brutowinstmarge BEIA in 2002 met 1,0% steeg tot 14,4%, na extra investeringen in de leidende merken.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen

Financieel overzicht

Netto-omzet € miljoen

2003	24 200
2002	27 390
2001	28 796

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	2 694
2002	2 166
2001	2 218

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	3 900
2002	3 885
2001	3 968

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	26 212	(2 241)	23 971	26 937	(11)%	(3)%
Bedrijfswinst van de Groep	2 794	(146)	2 648	2 083	27%	34%
Netto-omzet	26 470	(2 270)	24 200	27 390	(12)%	(3)%
Bedrijfswinst BEIA	4 226	(326)	3 900	3 885	0%	9%
Bijzondere posten	(115)	24	(91)	(489)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(1 265)	150	(1 115)	(1 230)		
Bedrijfswinst	2 846	(152)	2 694	2 166	24%	31%
Brutowinstmarge	10,8%		11,1%	7,9%		
Brutowinstmarge BEIA	16,0%		16,1%	14,2%		

De pagina's 33 tot en met 40 geven een overzicht van de resultaten per belangrijkste productcategorie. Dit zijn de volgende:

- Culinaire producten en dressings
- Spreads en bak- & braadproducten
- Gezondheid & welzijn en dranken
- IJs en diepvriesproducten

In de cijfers per categorie zijn ook de resultaten opgenomen van ons foodservicebedrijf, *UBF Foodsolutions*.

Voedingsmiddelen

In 2003 groeiden onze leidende merken met 1,2%; de groei van de onderliggende verkopen was 0,4%. De omzet, tegen actuele koersen, daalde met 12%, inclusief 9% door wisselkoersschommelingen. De bedrijfswinst steeg met 24% en de bedrijfswinst BEIA bleef nagenoeg gelijk. De brutowinstmarge steeg tot 11,1% (2002: 7,9%) en de brutowinstmarge BEIA steeg tot 16,1% (2002: 14,2%).

Unilevers voedingsmiddelen en dranken worden door miljoenen mensen in de hele wereld gebruikt. Met onze producten concentreren we ons steeds meer op merken die kunnen groeien, internationaal én in hun productassortiment – in snelgroeiende markten met consumenten die meer keus willen en hoge eisen stellen aan een uitstekende smaak, gezonder eten én gemak.

Sinds het ontstaan van Unilever Bestfoods in 2000 hebben we verder gewerkt aan de basis voor duurzame winstgevendende groei. Met onze leidende merken richten we ons op groei door innovatie, geconcentreerd op snelgroeiende segmenten van de voedingsmiddelen- en drankenmarkt. Daarnaast werken we aan het vergroten van merkwaarde, het rationaliseren van 'brand families' en het onderbrengen van merken bij andere merken. Wij scherpen onze merkenportefeuille aan met behulp van een ambitieus programma van bedrijfsverkopen. We verbeteren de winstgevendheid, vereenvoudigen het bedrijf en maken goede voortgang met alle andere belangrijke factoren voor waardecreatie.

UBF Foodsolutions

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

Het bedrijf richt zich op het bieden van innovatieve, doelgerichte oplossingen voor professionele chefs en cateraars. Daardoor krijgen onze consumentenmerken – nu al 85% van onze verkopen – en onze technologie een extra impuls. In 2003 boekte *UBF Foodsolutions* in moeilijke omstandigheden goede groei in belangrijke markten.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen Culinaire producten en dressings

Netto-omzet € miljoen

2003	8 609
2002	9 503
2001	9 999

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	478
2002	427
2001	765

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	1 496
2002	1 483
2001	1 634

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	9 419	(868)	8 551	9 272	(8)%	2%
Bedrijfswinst van de Groep	499	(24)	475	399	19%	25%
Netto-omzet	9 482	(873)	8 609	9 503	(9)%	0%
Bedrijfswinst BEIA	1 642	(146)	1 496	1 483	1%	11%
Bijzondere posten	(124)	14	(110)	8		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(1 016)	108	(908)	(1 064)		
Bedrijfswinst	502	(24)	478	427	12%	18%
Brutowinstmarge	5,3%		5,6%	4,5%		
Brutowinstmarge BEIA	17,3%		17,4%	15,6%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen (tegen constante 2002 koersen)

	2003 ten opzichte van 2002
Groei van de onderliggende verkopen (%)	1,6
Effect van verwervingen (%)	1,6
Effect van desinvesteringen (%)	(3,3)
Omzetgroei (%)	(0,2)

De omzet daalde met 9% tegen actuele wisselkoersen, geheel door wisselkoersfluctuaties. De bedrijfswinst steeg met 12% en de bedrijfswinst BEIA steeg met 1%, na negatieve effecten van wisselkoersfluctuaties van respectievelijk 6% en 10%. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

Unilever bleef wereldwijd marktleider, zowel in culinaire producten als in dressings. Het groeitempo in culinaire producten vertraagde in 2003, deels door de zeer warme zomer in Europa en door een zwakke foodservicemarkt in de eerste helft van het jaar.

Brazilië deed het erg goed. De overgang van het merk *Cica* naar *Knorr* is goed verlopen en heeft aanzienlijk bijgedragen aan de totale groei. Elders zorgden innovaties die goed aansloten op behoeften van de consument voor groei. Het succes van natte soepen in Frankrijk zette door, waarbij *Knorr* groeide en goed inspeelde op de 'kant-en-klaar'-en 'Good For You'-trends. In de Verenigde Staten droegen innovaties in *Lipton* Aziatische bijgerechten bij aan het heroveren van het leiderschap in deze categorie. Het *Knorr Cubitos* kruidenblokje in Latijns-Amerika is een goed voorbeeld van creatieve toepassing van technologie om een product te ontwikkelen voor consumenten met een laag inkomen.

Knorr diepvriesproducten winnen aan stootkracht. Ze zijn nu in zeven Europese markten aanwezig en hun omzet bedraagt inmiddels meer dan € 100 miljoen.

Dressings hadden een goed jaar, met sterke prestaties in Europa en de Verenigde Staten. De resultaten weerspiegelen een goede positie in de kernmarkten en het positieve effect van innovaties.

De groei in deze categorie werd aangevoerd door *Hellmann's*, *Calvé* en *Amora*. In de voor dit merk belangrijkste landen, vooral het Verenigd Koninkrijk en Ierland, profiteerde *Hellmann's* van de succesvolle introductie van snacksauzen, intensieve promotie-activiteiten en het mooie weer. Een goede prestatie in Rusland door de herintroductie van mayonaise en ketchup was de motor achter de groei van *Calvé*.

In Noord-Amerika profiteerden de resultaten van een sterke prestatie van *Hellmann's* in een robuuste mayonaisemarkt en van extra inzet van promotionele activiteiten.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen

Culinaire producten en dressings (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001

	€ miljoen 2002 tegen 2001 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	€ miljoen 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
Groepsomzet	9 887	(615)	9 272	9 597	(3)%	3%
Bedrijfswinst van de Groep	413	(14)	399	744	(46)%	(44)%
Netto-omzet	10 138	(635)	9 503	9 999	(5)%	1%
Bedrijfswinst BEIA	1 602	(119)	1 483	1 634	(9)%	(2)%
Bijzondere posten	(4)	12	8	349		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(1 155)	91	(1 064)	(1 218)		
Bedrijfswinst	443	(16)	427	765	(44)%	(42)%
Brutowinstmarge	4,4%		4,5%	7,7%		
Brutowinstmarge BEIA	15,8%		15,6%	16,3%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	4,1
Effect van verwervingen (%)	1,5
Effect van desinvesteringen (%)	(4,1)
Omzetgroei (%)	1,4

De omzet daalde met 5% tegen actuele wisselkoersen, waaraan de negatieve wisselkoersfluctuaties 6% bijdroegen. De bedrijfswinst daalde met 44% en de bedrijfswinst BEIA daalde met 9%, waarvan respectievelijk 2% en 7% door wisselkoersfluctuaties. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

Wereldwijd zijn wij marktleider in de categorie culinaire producten en dressings. *Knorr*, Unilevers grootste merk, liet een groei zien in 100 markten in 2002, met producten die uiteenlopen van smaakmakers en snacks tot zelfmaakgerechten en diepgevroren voedingsmiddelen. Gaandeweg het jaar was er een duidelijke groeiversnelling.

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

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

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

De onderliggende verkopen groeiden met 4%. Inclusief het effect van desinvesteringen steeg de omzet in 2002 met 1%. De brutowinstmarge daalde met 3,3% tot 4,4% en de brutowinstmarge BEIA was met 15,8% iets lager dan in 2001, wat te maken had met hogere uitgaven voor advertenties en promoties.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen Spreads en bak- & braadproducten

Netto-omzet € miljoen

2003	5 028
2002	6 216
2001	6 771

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	789
2002	787
2001	771

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	865
2002	967
2001	1 039

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	5 366	(389)	4 977	6 145	(19)%	(13)%
Bedrijfswinst van de Groep	806	(24)	782	768	2%	5%
Netto-omzet	5 419	(391)	5 028	6 216	(19)%	(13)%
Bedrijfswinst BEIA	911	(46)	865	967	(10)%	(6)%
Bijzondere posten	(9)	7	(2)	(161)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(89)	15	(74)	(19)		
Bedrijfswinst	813	(24)	789	787	0%	3%
Brutowinstmarge	15,0%		15,7%	12,7%		
Brutowinstmarge BEIA	16,8%		17,2%	15,5%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopten

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten
opzichte
van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	(2,9)
Effect van verwervingen (%)	0,7
Effect van desinvesteringen (%)	(10,9)
Omzetgroei (%)	(12,8)

De omzet daalde met 19% tegen actuele wisselkoersen, waarvan 6% door wisselkoersfluctuaties. De bedrijfswinst bleef nagenoeg onveranderd terwijl de bedrijfswinst BEIA daalde met 10%, waaraan nadelige wisselkoersfluctuaties respectievelijk 3% en 4% bijdroegen. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

Tegen een achtergrond van twee jaren van sterke groei, had de margarinecategorie in 2003 een moeilijk jaar. Dit was te wijten aan relatief lage boterprijzen in belangrijke markten en aan het feit dat er in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk minder brood werd gegeten, doordat veel consumenten overstapten op een koolhydraatarm dieet. We handhaafden echter onze marktaandeelen in belangrijke landen.

Becel en *Flora*, onze spreadsmerken die gezond zijn voor hart en bloedvaten, zetten hun groei in 2003 voort, ondersteund door de goede prestaties van *pro•activ*, dat in 2003 sterk groeide. De voortdurende bevestiging van de effectiviteit van dit product door belangrijke opinieleiders en vanuit de medische wereld speelde hierbij een sleutelrol. De unieke samenwerking van *Becel/Flora* met de World Heart Federation heeft bijgedragen aan het vergroten van de bewustwording over hoe een laag cholesterolgehalte kan bijdragen aan een gezonde leefstijl.

Voor *Rama/Blue Band* begon het jaar moeizaam door een sterke druk op de prijzen, vooral in Europa. De lancering van roomalternatieven in verschillende landen in Europa en Latijns-Amerika in het vierde kwartaal verloopt goed. In 2004 zal deze worden uitgebreid naar meer landen.

Innovatie blijft de belangrijkste motor voor groei in deze categorie. De lancering in Afrika van margarines die tegen temperatuurschommelingen kunnen en van zoete spreads, alsmede de introductie van hartige spreads in Latijns-Amerika zijn goede voorbeelden van hoe wij onze producten aanpassen aan lokale smaken en opslagcondities.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen Spreads en bak- & braadproducten (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001

	€ miljoen 2002 tegen 2001 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	€ miljoen 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen actuele koersen	verandering tegen constante 2001 koersen
Groepsomzet	6 401	(256)	6 145	6 681	(8)%	(4)%
Bedrijfswinst van de Groep	779	(11)	768	751	2%	4%
Netto-omzet	6 474	(258)	6 216	6 771	(8)%	(4)%
Bedrijfswinst BEIA	990	(23)	967	1 039	(7)%	(5)%
Bijzondere posten	(169)	8	(161)	(259)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(22)	3	(19)	(9)		
Bedrijfswinst	799	(12)	787	771	2%	4%
Brutowinstmarge	12,3%		12,7%	11,4%		
Brutowinstmarge BEIA	15,3%		15,5%	15,3%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	2,3
Effect van verwervingen (%)	0,5
Effect van desinvesteringen (%)	(6,9)
Omzetgroei (%)	(4,4)

De omzet daalde met 8% tegen actuele wisselkoersen, waarvan 4% werd veroorzaakt door wisselkoersfluctuaties. De bedrijfswinst steeg met 2% en de bedrijfswinst BEIA daalde met 7%, waaraan wisselkoersfluctuaties in beide gevallen 2% bijdroegen. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

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

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

Een belangrijke factor voor dit succes was de steun van belangrijke opinieleiders, onder wie specialisten uit de medische wereld. In 2003 hebben we onze allianties met nationale hartorganisaties uitgebreid door de World Heart Day van de World Heart Federation wereldwijd te sponsoren.

Inclusief het effect van de verkoop van diverse bedrijven in speciale oliën daalde de omzet met 4% in 2002, terwijl de onderliggende verkopen met meer dan 2% stegen. De brutowinstmarge steeg met 0,9% tot 12,3%, maar de brutowinstmarge BEIA was met 15,3% onveranderd ten opzichte van 2001, na een verhoging van de uitgaven voor advertenties en promoties.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen Gezondheid & welzijn en dranken

Netto-omzet € miljoen

2003	3 569
2002	4 215
2001	4 299

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	403
2002	383
2001	296

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	527
2002	602
2001	559

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	3 910	(461)	3 449	4 064	(15)%	(4)%
Bedrijfswinst van de Groep	413	(46)	367	347	6%	19%
Netto-omzet	4 052	(483)	3 569	4 215	(15)%	(4)%
Bedrijfswinst BEIA	603	(76)	527	602	(12)%	0%
Bijzondere posten	(11)	-	(11)	(99)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(137)	24	(113)	(120)		
Bedrijfswinst	455	(52)	403	383	5%	19%
Brutowinstmarge	11,2%		11,3%	9,0%		
Brutowinstmarge BEIA	14,9%		14,8%	14,3%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkoppen

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten
opzichte
van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	(1,7)
Effect van verwervingen (%)	0,4
Effect van desinvesteringen (%)	(2,5)
Omzetgroei (%)	(3,9)

De omzet daalde met 15% tegen actuele wisselkoersen, waarvan 11% door wisselkoersfluctuaties. De bedrijfswinst steeg met 5% terwijl de bedrijfswinst BEIA daalde met 12%, waarbij de negatieve wisselkoersfluctuaties respectievelijk 14% en 12% waren. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

Gezondheid & welzijn

In 2003 moest *Slim•Fast* vele uitdagingen het hoofd bieden. In andere segmenten van deze categorie werd goed gepresteerd.

De verkopen van *Slim•Fast* daalden met 21% doordat de gehele afslankcategorie werd getroffen door een ongekend sterke verschuiving van de consumentenvoorkeur naar koolhydraatarme producten. Het effect was vooral sterk voelbaar in de Verenigde Staten, de grootste markt voor *Slim•Fast*. *Slim•Fast* heeft hierop gereageerd door sterk de nadruk te leggen op de *Slim•Fast*-methode als een bewezen en effectief afslankprogramma met een uitgebreid assortiment producten, waaronder pasta en soepen. Eind 2003 werden tevens koolhydraatarme producten geïntroduceerd, alsmede producten rijk aan eiwitten.

AdeS, onze gezonde, voedzame sojadrink, had opnieuw een zeer goed jaar in Latijns-Amerika.

Dranken

Lipton had een uitstekend jaar met een onderliggende groei van de verkopen van 8%. Het merk heeft z'n positionering van natuurlijke vitaliteit verder uitgebouwd en biedt gezonde, verfrissende drankjes waaronder een uitgebreid assortiment traditionele thee en kant-en-klare *Lipton Ice Tea*.

Vooraf in Europa was sprake van sterke groei. Hier zorgde het zeer warme zomerweer voor ideale marktomstandigheden voor *Lipton Ice Tea*. Een zeer succesvolle innovatie was *Lipton Brewed Ice Tea*, dat door *UBF Foodsolutions* in de Verenigde Staten werd geïntroduceerd als een volgende stap om de aanwezigheid van *Lipton* in het buitenshuissegment te vergroten. Een verbeterde marketingmix voor *Lipton Green* – zowel gekoeld als warm – werd in Europa met succes geïntroduceerd. Dit geeft *Lipton* aanwezigheid in een belangrijk segment. Tevens hebben we ons succesvolle Noord-Amerikaanse samenwerkingsverband met *Pepsi* uitgebreid, zodat dit nu nog meer landen bestrijkt.

We hebben nog steeds sterke posities in belangrijke markten voor traditionele thee. In 2003 hebben we met veel succes *Brooke Bond* opnieuw in India geïntroduceerd.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen Gezondheid & welzijn en dranken (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001

	€ miljoen 2002 tegen 2001 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	€ miljoen 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
Groepsomzet	4 308	(244)	4 064	4 150	(2)%	4%
Bedrijfswinst van de Groep	372	(25)	347	255	36%	46%
Netto-omzet	4 467	(252)	4 215	4 299	(2)%	4%
Bedrijfswinst BEIA	641	(39)	602	559	8%	15%
Bijzondere posten	(105)	6	(99)	(127)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(127)	7	(120)	(136)		
Bedrijfswinst	409	(26)	383	296	29%	38%
Brutowinstmarge	9,2%		9,0%	6,9%		
Brutowinstmarge BEIA	14,3%		14,3%	13,0%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	3,9
Effect van verwervingen (%)	0,6
Effect van desinvesteringen (%)	(0,5)
Omzetgroei (%)	3,9

De omzet daalde met 2% tegen actuele wisselkoersen, na het negatieve effect van wisselkoersfluctuaties van 6%. De bedrijfswinst steeg met 29% en de bedrijfswinst BEIA steeg met 8%, na een negatief effect van wisselkoersfluctuaties van respectievelijk 9% en 7%. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

De omzet steeg met 4% en de brutowinstmarge BEIA verbeterde van 13,0% tot 14,3%. Dit was te danken aan de voordelen van onze besparingsprogramma's en het feit dat we ons hebben teruggetrokken uit minder goed renderende thee-activiteiten in India.

Gezondheid & Welzijn

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

Het *Slim•Fast*-assortiment werd uitgebreid met nieuwe producten. Daarmee hielpen we consumenten hun gewicht op een gezonde manier te reguleren met voedingsmiddelen die in hun dagelijks leven passen. *Slim•Fast*, waarvan de omzet met 10,8% steeg, omvat een assortiment dat zich uitstrekt van maaltijdvervangende dranken en repen tot soepen. Het merk heeft zich buiten zijn thuisbasis, de Verenigde Staten, verder uitgebreid naar Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. *Slim•Fast* blijft zich richten op het grote belang dat de consument hecht aan gezondheid en welzijn en verkeert in een goede positie om in te spelen op de groeiende bezorgdheid omtrent overgewicht.

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

Dranken

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

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

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

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen Ijs en diepvriesproducten

Netto-omzet € miljoen

2003	6 994
2002	7 456
2001	7 727

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	1 024
2002	569
2001	386

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	1 012
2002	833
2001	736

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	7 517	(523)	6 994	7 456	(6)%	1%
Bedrijfswinst van de Groep	1 076	(52)	1 024	569	80%	89%
Netto-omzet	7 517	(523)	6 994	7 456	(6)%	1%
Bedrijfswinst BEIA	1 070	(58)	1 012	833	22%	28%
Bijzondere posten	29	3	32	(237)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(23)	3	(20)	(27)		
Bedrijfswinst	1 076	(52)	1 024	569	80%	89%
Brutowinstmarge	14,3%		14,6%	7,6%		
Brutowinstmarge BEIA	14,2%		14,5%	11,2%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopten

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten
opzichte
van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	2,4
Effect van verwervingen (%)	0,2
Effect van desinvesteringen (%)	(1,8)
Omzetgroei (%)	0,8

De omzet daalde met 6% tegen actuele wisselkoersen, waarvan 7% door wisselkoersfluctuaties. De bedrijfswinst steeg met 80% en de bedrijfswinst BEIA steeg met 22%, ondanks negatieve wisselkoersfluctuaties van respectievelijk 9% en 6%. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

Ijs

Ijs had een uitstekend jaar met 4,3% groei van de onderliggende verkopen, mede dankzij mooi weer in Europa. In het eerste kwartaal sloeg de herlancering van het 'Hart'-logo goed aan bij de eigentijdse consument. Innovaties als *Magnum 7 Sins*, *Magnum Bar & Sandwich* en *Carte d'Or* ambachtelijk ijs zorgden voor sterke groei. *Magnum 7 Sins*, dat oorspronkelijk in Australië was geïntroduceerd, werd met succes in Europa op de markt gebracht. De introductie van *Cornetto* in de groeiende buitenshuismarkt voor softijs werd voortgezet.

Noord-Amerika had opnieuw een uitstekend jaar met zeer goede prestaties van *Breyers*, *Klondike* en *Popsicle* en door de lancering van nieuwe ijsjes met een laag koolhydraatgehalte. Latijns-Amerika gaat nog steeds goed vooruit, onder aanvoering van Mexico en Brazilië.

Diepvriesproducten

De categorie diepvriesproducten had een moeilijk jaar, wat in 2003 resulteerde in een achteruitgang. De groei van het marktaandeel in maaltijden werd tenietgedaan door een daling in groente en vis. De verkopen in Duitsland en Nederland werden negatief beïnvloed door de recessie en verhevigde concurrentie van huismerken en prijsstunters. *Iglo* en *Mora* hadden hiervan het meest te lijden. *Birds Eye* toonde vooruitgang. *Knorr* diepvriesproducten lieten goede groei zien en een verdere uitbreiding van deze introductie is voorzien.

Bedrijfsverzicht per categorie – Voedingsmiddelen Ijs en diepvriesproducten (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
	2002 tegen 2001 koersen	Effect van wisselkoersen	2002 tegen 2002 koersen	2001 tegen 2001 koersen		
Groepsomzet	7 646	(190)	7 456	7 727	(4)%	(1)%
Bedrijfswinst van de Groep	577	(8)	569	386	47%	49%
Netto-omzet	7 646	(190)	7 456	7 727	(4)%	(1)%
Bedrijfswinst BEIA	849	(16)	833	736	13%	15%
Bijzondere posten	(244)	7	(237)	(321)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(28)	1	(27)	(29)		
Bedrijfswinst	577	(8)	569	386	47%	49%
Brutowinstmarge	7,5%		7,6%	5,0%		
Brutowinstmarge BEIA	11,1%		11,2%	9,5%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen (tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	2,9
Effect van verwervingen (%)	–
Effect van desinvesteringen (%)	(3,8)
Omzetgroei (%)	(1,0)

De omzet daalde met 4% tegen actuele wisselkoersen, na een negatief effect van wisselkoersfluctuaties van 3%. De bedrijfswinst steeg met 47% en de bedrijfswinst BEIA steeg met 13%, waaraan wisselkoersfluctuaties in beide gevallen 2% bijdroegen. De onderliggende bedrijfsresultaten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

De groei van de onderliggende verkopen bedroeg 3% in het jaar, maar inclusief het effect van desinvesteringen daalde de omzet met 1%. De brutowinstmarge BEIA verbeterde van 9,5% tot 11,1% na baten uit herstructureringen en extra ondersteuning van de merken.

Ijs

Innovaties onder het 'Hart'-logo, zoals *Cornetto Soft* en *Magnum 7 Sins*, en andere vernieuwingen onder de merken *Paddle Pop* en *Carte d'Or*, zorgden voor sterke groei in 2002, doordat ze een andere draai gaven aan vertrouwde favorieten. De Noord-Amerikaanse ijsmerken *Breyers* en *Ben & Jerry's* lieten ook goede resultaten zien.

In 2002 hebben we merken als *Cornetto* uitgebreid van een ijsje in de vrieskist naar een softijsproduct voor het groeiende buitenshuis-segment. Gelijktijdig bleven we ons richten op het segment voor thuisconsumptie met innovaties als mini-multiverpakkingen en *Cornetto* in snackformaat. Beide hebben gedurende 2002 goede vorderingen gemaakt.

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

Diepvriesproducten

Gebruiksgemak, gecombineerd met smakelijke ingrediënten van hoge kwaliteit, zorgde voor een succesvol jaar voor de diepgevroren kant-en-klaarproducten van *Iglo*, *Birds Eye* en *Findus*. Deze merken groeiden met 11%. Onze totale omzet in diepvriesproducten daalde met 8% in 2002, voornamelijk door verkopen van bedrijven. Een sterk vierde kwartaal zorgde voor een groei van de onderliggende verkopen van 1% over het hele jaar. Dat kwam vooral door kwalitatief goede innovaties en ondersteuning van de merken.

In 2002 werd de groei van de verkopen in kant-en-klare maaltijden negatief beïnvloed door het einde van de BSE-crisis. De crisis had in 2001 de vraag naar visproducten doen toenemen, vooral in het Verenigd Koninkrijk.

Bedrijfsverzicht per categorie – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Financieel overzicht

Netto-omzet € miljoen

2003	18 383
2002	20 824
2001	22 777

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	2 766
2002	2 884
2001	2 764

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	2 878
2002	3 127
2001	3 039

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	20 802	(2 434)	18 368	20 801	(12)%	0%
Bedrijfswinst van de Groep	3 134	(368)	2 766	2 882	(4)%	9%
Netto-omzet	20 818	(2 435)	18 383	20 824	(12)%	0%
Bedrijfswinst BEIA	3 279	(401)	2 878	3 127	(8)%	5%
Bijzondere posten	(115)	29	(86)	(213)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(30)	4	(26)	(30)		
Bedrijfswinst	3 134	(368)	2 766	2 884	(4)%	9%
Brutowinstmarge	15,1%		15,0%	13,8%		
Brutowinstmarge BEIA	15,8%		15,7%	15,0%		

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Tegen actuele wisselkoersen daalde de omzet met 12% door wisselkoersschommelingen. De bedrijfswinst daalde met 4% en de bedrijfswinst BEIA daalde met 8%, in beide gevallen was er een negatieve bijdrage van wisselkoersschommelingen van 13%.

In 2003 waren de leidende merken opnieuw de motoren voor groei in onze divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging, overeenkomstig onze strategie De Weg naar Groei. Ze groeiden met 4%, tegen constante koersen, terwijl de onderliggende verkopen met 3% toenamen. De bedrijfswinst steeg met 9%, de bedrijfswinst BEIA met 5% en de brutowinstmarge BEIA kwam uit op 15,8%.

Door de ruime keuze die consumenten vandaag de dag hebben, is een sterke merkwaarde belangrijker dan ooit. Als onderdeel van De Weg naar Groei hebben we onze portefeuille geconcentreerd op sterke merken die wereldwijd dezelfde positionering hebben, maar waarin onze diepgaande kennis van de lokale consument is terug te vinden. Onze belangrijkste merken zetten hun groei voort door innovaties in hun kernproducten en door uitbreiding naar nieuwe categorieën en landen. We hebben onze positie in opkomende markten verder versterkt en binnen onze portefeuille komt de nadruk steeds sterker te liggen op de sneller groeiende en meer winstgevende markt voor persoonlijke verzorging.

De brutowinstmarge werd verbeterd door talrijke vereenvoudigingsprogramma's. Onze merkenportefeuille werd nog verder aangescherpt door verkoop van bedrijven die niet tot onze kernactiviteiten behoren, waaronder ons bedrijf in mondverzorging, de *Brut*-geurlijn in Noord-Amerika en *Bio Presto* in Italië. We hebben tevens een bindende overeenkomst ondertekend voor de verkoop van *Sunlight* vaatwasmiddel in Noord-Amerika.

Bedrijfsverzicht per categorie – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Huishoudelijke verzorging

Netto-omzet € miljoen

2003	7 230
2002	8 579
2001	10 467

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	908
2002	836
2001	627

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	914
2002	917
2001	845

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	8 029	(804)	7 225	8 565	(16)%	(6)%
Bedrijfswinst van de Groep	977	(69)	908	837	9%	17%
Netto-omzet	8 034	(804)	7 230	8 579	(16)%	(6)%
Bedrijfswinst BEIA	996	(82)	914	917	0%	9%
Bijzondere posten	(4)	12	8	(64)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(16)	2	(14)	(17)		
Bedrijfswinst	976	(68)	908	836	9%	17%
Brutowinstmarge	12,1%		12,6%	9,7%		
Brutowinstmarge BEIA	12,4%		12,6%	10,7%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten opzichte van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	-
Effect van verwervingen (%)	1,0
Effect van desinvesteringen (%)	(7,4)
Omzetgroei (%)	(6,4)

De omzet daalde met 16% tegen actuele wisselkoersen, waarvan 10% door wisselkoersfluctuaties. De bedrijfswinst steeg met 9% maar de bedrijfswinst BEIA bleef nagenoeg gelijk, ondanks negatieve wisselkoersfluctuaties van respectievelijk 8% en 9%. De onderliggende bedrijfsresultaten na eliminatie van valutaherkeningseffecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

De omzet van ons bedrijf in wasmiddelen en huishoudelijke reiniging bleef in 2003 ongeveer gelijk. De brutowinstmarges stegen met 2,4%. De groei in opkomende markten werd deels tenietgedaan door moeilijke marktomstandigheden in Noord-Amerika en Europa.

Omo, ons topmerk in textielreiniging, heeft nu wereldwijd dezelfde positionering. Dit heeft geleid tot concentratie op grotere innovaties. Bovendien heeft het aanzienlijke besparingen opgeleverd door gestandaardiseerde verpakking, productsamenstelling en reclame. Omo is nog steeds een sterke marktleider in Brazilië, Indonesië, Marokko, Thailand en Zuid-Afrika. In Turkije werkt het merk aan de wederopbouw van zijn sterke positie.

Om te voorzien in de dagelijkse behoeften van consumenten overal ter wereld, bieden we kwaliteitsproducten tegen betaalbare prijzen. In Zuid-Afrika is *Sunlight* nu het bekendste huishoudmerk. Diens duidelijke positionering onder het motto 'Gentle care I trust' wordt ondersteund door sterke merkwaarden: vertrouwen, eerlijkheid en betrouwbaarheid. Als merk met een gemiddeld prijsniveau, heeft de sterke uitstraling van *Sunlight* als product dat waar voor z'n geld biedt, bijgedragen aan een groei van meer dan 3% in 2003.

In Europa heeft *Comfort* in het Verenigd Koninkrijk zijn marktleiderschap versterkt, terwijl het nu ook in Portugal marktleider is. Innovaties hebben hieraan belangrijk bijgedragen. De nieuwe sneldrogende variant van *Comfort* verkort de droogtijd voor kleding en maakt het doen van de was gemakkelijker.

Hoewel de resultaten van onze merken voor huishoudelijke reiniging achterbleven bij de verwachtingen, trokken ze in de tweede helft van het jaar aan, toen zich een herstel van de groei aftekende door innovatie rond de kernproducten. *Cif* en *Domestos* zijn nog steeds de leidende merken binnen deze portefeuille, met een eerste of tweede plaats in de meeste van hun belangrijkste markten.

Bedrijfsverzicht per categorie – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Huishoudelijke verzorging (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante koersen
	2002 tegen 2001 koersen	Effect van wisselkoersen	2002 tegen 2002 koersen	2001 tegen 2001 koersen		
Groepsomzet	9 421	(856)	8 565	10 432	(18)%	(10)%
Bedrijfswinst van de Groep	893	(56)	837	626	34%	43%
Netto-omzet	9 436	(857)	8 579	10 467	(18)%	(10)%
Bedrijfswinst BEIA	990	(73)	917	845	9%	17%
Bijzondere posten	(81)	17	(64)	(200)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(17)	–	(17)	(18)		
Bedrijfswinst	892	(56)	836	627	33%	42%
Brutowinstmarge	9,5%		9,7%	6,0%		
Brutowinstmarge BEIA	10,5%		10,7%	8,1%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen (tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	0,8
Effect van verwervingen (%)	2,0
Effect van desinvesteringen (%)	(12,2)
Omzetgroei (%)	(9,8)

De omzet nam af met 18%, uitgedrukt in actuele wisselkoersen, waarbij wisselkoersschommelingen zorgden voor een daling van 8%. De bedrijfswinst steeg met 33% en de bedrijfswinst BEIA groeide met 9%; koersschommelingen zorgden daarbij voor een afname van respectievelijk 9% en 8%. De onderliggende prestaties van het bedrijf, na eliminatie van valutaherkeningseffecten, worden hieronder besproken tegen constante wisselkoersen.

In 2002 stegen de onderliggende verkopen met 0,8% en de brutowinstmarge BEIA verbeterde met 2,4%, dankzij onze besparingsprogramma's *Radiant*, *Snuggle* en *Comfort* zorgden voor groei.

In de hele wereld zetten we in 2002 ons topwasmiddel *Omo* in de markt met dezelfde boodschap: vuil worden hoort nu eenmaal bij opgroeien. Deze strategie heeft geholpen de leidende positie van *Omo* in Brazilië en Zuid-Afrika te consolideren en marktaandeel te winnen in landen als Marokko en Thailand.

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

Om onze positie in deze sector te versterken, hebben we *Persil Aloë Vera* op de markt gebracht. Hiermee hebben we dit merk op succesvolle wijze geïntroduceerd bij nieuwe consumenten. In 2002 behaalde *Persil* haar grootste marktaandeel in de afgelopen 10 jaar.

Op 3 mei 2002 hebben we de verkoop afgerond van DiverseyLever aan Johnson Professional Holdings Inc. Hierdoor daalde de omzet met 9,8%, ondanks een groei van de onderliggende verkopen van 0,8%.

Bedrijfsverzicht per categorie – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Persoonlijke verzorging

Netto-omzet € miljoen

2003	11 153
2002	12 245
2001	12 310

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst € miljoen

2003	1 858
2002	2 048
2001	2 137

Tegen actuele koersen

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	1 964
2002	2 210
2001	2 194

Tegen actuele koersen

Resultaten 2003 ten opzichte van 2002

	€ miljoen 2003 tegen 2002 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2003 tegen 2003 koersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2002 koersen
Groepsomzet	12 773	(1 630)	11 143	12 236	(9)%	4%
Bedrijfswinst van de Groep	2 157	(299)	1 858	2 045	(9)%	5%
Netto-omzet	12 784	(1 631)	11 153	12 245	(9)%	4%
Bedrijfswinst BEIA	2 283	(319)	1964	2 210	(11)%	3%
Bijzondere posten	(111)	17	(94)	(149)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(14)	2	(12)	(13)		
Bedrijfswinst	2 158	(300)	1 858	2 048	(9)%	5%
Brutowinstmarge	16,9%		16,7%	16,7%		
Brutowinstmarge BEIA	17,9%		17,6%	18,1%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2002 koersen)

2003 ten opzichte van 2002

Groei van de onderliggende verkopen (%)	5,4
Effect van verwervingen (%)	0,1
Effect van desinvesteringen (%)	(1,0)
Omzetgroei (%)	4,4

De omzet daalde met 9% tegen actuele wisselkoersen, waarbij wisselkoersschommelingen een negatief effect hadden van 13%. De bedrijfswinst daalde met 9% en de bedrijfswinst BEIA daalde met 11%, waarbij wisselkoersschommelingen in beide gevallen 14% bedroegen. De onderliggende resultaten van de activiteiten na uitsluiting van valutaherkeningseffecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

De onderliggende verkopen van onze leidende merken in persoonlijke verzorging, waaronder *Axe*, *Dove*, *Lux*, *Pond's*, *Rexona*, *Signal* en *Sunsilk* namen met 6% toe. De omzet steeg met 4,4% en de brutowinstmarge nam toe met 0,2%.

De onderliggende verkopen van *Dove*, ons grootste merk in persoonlijke verzorging, stegen in 2003 met meer dan 20%. De groei van het kernassortiment werd gestimuleerd door de introductie van *Dove* milde scrubzeep in meer dan 30 landen in de hele wereld. In Noord-Amerika zijn we doorgegaan met de uitbreiding van *Dove* naar nieuwe categorieën. Zo hebben we daar *Dove Face care* en *Dove* shampoo en conditioner geïntroduceerd.

De onderliggende verkopen van ons wereldwijde haarverzorgingsbedrijf namen met 8% toe. Het aanhoudende succes van *Dove* shampoo en conditioner alsmede ons grootste haarverzorgingsmerk *Sunsilk* waren de motoren achter deze groei. De spontane uitstraling van *Sunsilk* spreekt vrouwen aan. Dit heeft bijgedragen aan de succesvolle herintroductie van het merk in Europa. *Sunsilk* groeit ook nog steeds sterk in Latijns-Amerika met de lancering van nieuwe varianten en de introductie van haarkleurmiddelen in Brazilië. Een herintroductie van het merk in China (onder de naam *Hazeline*) heeft de verkopen bijna verdubbeld.

Unilever blijft wereldmarktleider in deodorants en antitranspiratiemiddelen. De groei van de onderliggende verkopen in onze deodorantcategorie was meer dan 12% door de kracht van *Axe* en *Rexona*. *Axe* heeft innovatieve manieren ontwikkeld om in de hele wereld te communiceren met jonge mannen. Op basis van dit diepgaande consumenteninzicht is het merk bezig een sterke positie te verwerven in de Noord-Amerikaanse deodorantmarkt voor mannen. De introductie van nieuwe geuren en antitranspiratiemiddelen, gecombineerd met een verbeterde productwerking, heeft geleid tot uitstekende groei.

Rexona for Men zette de groei voort met een herintroductie in Europa en de lancering van het assortiment *24 Hour Deo Fresh* in Latijns-Amerika. Ook nieuwe productsamenstellingen ondersteunden het kernassortiment, met een verbeterde werking waardoor langduriger frisheid wordt geboden en met de introductie in Europa van *Crystal*, een assortiment dat het ontstaan van witte strepen tegengaat.

Ons bedrijf in luxe parfums ging achteruit temidden van minder goede prestaties binnen deze categorie en zwakke economische omstandigheden in belangrijke markten. De verkoop van de *Valentino*-licentie droeg eveneens bij aan de omzetsdaling. Innovaties in 2003 waren onder meer de introductie van *Purple Orchid (Eternity)*, *Truth for Men* in Europa en *Nautica Competition* in Noord- en Zuid-Amerika.

Bedrijfsverzicht per categorie – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Persoonlijke verzorging (vervolg)

Resultaten 2002 ten opzichte van 2001

	€ miljoen 2002 tegen 2001 koersen	€ miljoen Effect van wisselkoersen	€ miljoen 2002 tegen 2002 koersen	€ miljoen 2001 tegen 2001 koersen	Verandering tegen actuele koersen	Verandering tegen constante 2001 koersen
Groepsomzet	13 265	(1 029)	12 236	12 307	(1)%	8%
Bedrijfswinst van de Groep	2 235	(190)	2 045	2 135	(4)%	5%
Netto-omzet	13 273	(1 028)	12 245	12 310	(1)%	8%
Bedrijfswinst BEIA	2 416	(206)	2 210	2 194	1%	10%
Bijzondere posten	(166)	17	(149)	(46)		
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa	(12)	(1)	(13)	(11)		
Bedrijfswinst	2 238	(190)	2 048	2 137	(4)%	5%
Brutowinstmarge	16,9%		16,7%	17,4%		
Brutowinstmarge BEIA	18,2%		18,1%	17,8%		

Netto-omzet en groei van de onderliggende verkopen

(tegen constante 2001 koersen)	2002 ten opzichte van 2001
Groei van de onderliggende verkopen (%)	9,0
Effect van verwervingen (%)	–
Effect van desinvesteringen (%)	(1,1)
Omzetgroei (%)	7,8

De omzet daalde met 1% tegen actuele wisselkoersen, na het negatieve effect van fluctuaties in wisselkoersen van 9%.

De bedrijfswinst daalde met 4% en de bedrijfswinst BEIA steeg met 1%, waaraan fluctuaties in wisselkoersen in beide gevallen een daling van 9% bijdroegen. De onderliggende resultaten van de activiteiten na uitsluiting van deze effecten worden hieronder uiteengezet tegen constante wisselkoersen.

Onze leidende merken, zoals *Axe*, *Dove*, *Lux*, *Pond's*, *Rexona*, *Signal* en *Sunsilk*, hadden in 2002 een onderliggende groei van de verkopen van 10%. De omzet steeg met 8% en de brutowinstmarge BEIA ging omhoog tot 18,2%.

Miljoenen mensen, van New York tot New Delhi, vinden uitstraling en schoonheid belangrijk. Om te voorzien in hun behoefte aan gezond en mooi haar, bleven we ons in 2002 concentreren op *Dove* en *Sunsilk*.

Het assortiment haarverzorgingsproducten van *Dove* is nu nummer één in Korea en Taiwan, de landen waar het als eerste werd geïntroduceerd, en nummer twee in Japan, waar het in 2001 op de markt kwam. Gedurende 2002 hebben we *Dove* shampoo en conditioners geïntroduceerd in meer dan 30 andere landen in Europa, Latijns-Amerika en Zuidoost-Azië.

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

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

Jezelf wassen is voor talloze mensen een dagelijks ritueel. Hoewel in Brazilië ongeveer 70 miljoen mensen een zwarte of getinte huid hebben, is er nooit een zeep ontwikkeld die daarmee rekening hield. Om in hun behoeften te voorzien, hebben we gedurende 2002 een *Lux*-variant geïntroduceerd, speciaal voor dit huidtype.

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

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

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

Risicobeheersing

De nu volgende uiteenzetting over onze activiteiten met betrekking tot risicobeheersing bevat toekomstgerichte uitspraken die risico's en onzekerheden met zich meebrengen. Onze werkelijke resultaten kunnen in belangrijke mate afwijken van de verwachte resultaten. Zie 'Waarschuwing' op pagina 3.

Unilever's stelsel van risicobeheersing wordt beschreven op pagina 73. Specifieke risico's en onzekerheden zouden ertoe kunnen leiden dat de werkelijke resultaten afwijken van resultaten die we hebben beschreven in de toekomstgerichte uitspraken in dit document. Deze risico's en onzekerheden, die ons ook zouden kunnen hinderen onze doelstellingen van De Weg naar Groei te behalen (het concentreren van middelen op leidende merken, het sluiten van fabrieken en het reorganiseren of afstoten van ondermaats presterende bedrijven) omvatten de volgende:

Onze merken:

Een kernelement van onze strategie is de ontwikkeling van een beperkt aantal wereldwijde leidende merken. Elke gebeurtenis die het consumentenvertrouwen of de leveringscontinuïteit van zo'n merkproduct zou kunnen schaden, zou ook de gehele onderneming nadelig kunnen beïnvloeden.

Innovatie:

Onze groei is voor een groot deel afhankelijk van ons vermogen voortdurend verbeteringen te ontwikkelen en te implementeren die voor de consument relevant zijn. De bijdrage van innovaties wordt beïnvloed door de gelden die ervoor vrijgemaakt kunnen worden, door de technische vaardigheden van de research- en ontwikkelingsdisciplines en door de mate waarin het operationele management de daaruit voortvloeiende verbeteringen snel succesvol kan doorvoeren.

Ontwikkeling van onze managers:

Om te presteren, heeft Unilever managers van kaliber nodig. We moeten met anderen concurreren om capabele kandidaten op de arbeidsmarkten te vinden. Deze moeten we vervolgens trainen in de vaardigheden en competenties die we nodig hebben om te groeien.

Economische omstandigheden in ontwikkelingslanden:

Ongeveer eenderde van Unilevers omzet wordt gerealiseerd in opkomende en zich ontwikkelende economieën. Wij hebben jarenlange ervaring in deze markten, die voor ons tevens een belangrijke bron van groei vertegenwoordigen. Deze economieën zijn minder stabiel dan die van de ontwikkelde landen; het risico bestaat dat de consumentenvraag terugloopt, waardoor de verkoop van onze producten zou kunnen dalen.

Relaties met afnemers en distributie:

Unilevers producten worden in het algemeen verkocht door haar verkooporganisatie, onafhankelijke agenten en distributeurs aan ketens, groothandels, coöperaties, onafhankelijke supermarkten, foodservice-distributeurs en instellingen. De producten worden gedistribueerd via distributiecentra, magazijnen, eigen opslagplaatsen en opslagplaatsen van derden, depots en andere faciliteiten. Verkopen aan grote afnemers of verkopen via gespecialiseerde distributiekanaalen zijn voor sommige van onze activiteiten van aanzienlijk belang.

Als wij een beperkt aantal belangrijke afnemers verliezen of wanneer een gespecialiseerd distributiecentrum of -kanaal ernstig verstoord zou raken, zou dat een negatief effect kunnen hebben op de activiteiten en resultaten van de Groep.

Prijzen en aanvoer van grondstoffen en goederentermijncontracten:

De producten van Unilever worden vervaardigd uit een groot aantal verschillende grondstoffen. Unilever heeft ervaring met het beheersen van schommelingen in zowel de prijzen als de verkrijgbaarheid van deze grondstoffen. Schommelingen die buiten het normale bereik vallen, kunnen echter de marges nadelig beïnvloeden.

Enkele van onze bedrijven, voornamelijk in eetbare oliën en vetten in Europa, kunnen gebruikmaken van goederentermijncontracten om de toekomstige behoeften van een aantal oliën af te dekken. Wij kopen goederentermijncontracten in soja-, raapzaad-, zonnebloem-, palm-, kokos- en palmpitolie, bijna altijd voor daadwerkelijke levering. We gebruiken ook goederentermijncontracten voor het afdekken van toekomstige prijsfluctuaties; de bedragen hiervan zijn echter niet van wezenlijke betekenis. De totale waarde van de per eind 2003 openstaande termijncontracten bedroeg € 292 miljoen ten opzichte van € 417 miljoen in 2002.

Daarnaast kunnen onze plantages gebruikmaken van goederentermijncontracten voor daadwerkelijke levering van palmolie en thee op basis van streng gecontroleerde richtlijnen en limieten. Eind 2003 hadden we geen uitstaande goederentermijncontracten van materieel belang.

Het uitvoeren van herstructureringen en reorganisaties:

Unilever ondergaat een ingrijpend programma van bedrijfstransformatie, De Weg naar Groei, dat mogelijk onze normale bedrijfsoperaties zou kunnen verstoren. Dankzij onze ervaringen op het gebied van verandermanagement en onze gedetailleerde implementatieplannen hebben we gedurende de eerste vier jaar van De Weg naar Groei geen verstoring van materiële betekenis ondervonden.

Reputatie:

Unilever heeft een goede reputatie en veel van onze bedrijven, die in ongeveer 100 landen over de hele wereld actief zijn, hebben een hoog aanzien in hun regio. Unilevers producten worden onder onze bekende merknamen in meer dan 150 landen verkocht. Als wij er niet in zouden slagen te voldoen aan hoge productveiligheids-, sociale, milieu- en ethische standaarden in al onze ondernemingen en activiteiten, dan zou Unilevers reputatie kunnen worden beschadigd. Dat zou ertoe kunnen leiden dat consumenten onze producten afwijzen, maar ook dat onze merken in waarde dalen en dat extra inspanningen van het management nodig zijn om onze reputatie te herstellen. Voorbeelden van initiatieven om de belangrijkste sociale en milieurisico's te beheersen staan op pagina's 11 en 12.

Leningen:

De Groep had eind 2003 in totaal € 15 900 miljoen aan leningen uitstaan. Onvoldoende kasstromen om de leningen af te lossen zouden onze kredietwaardigheid en het vertrouwen van beleggers kunnen ondermijnen. De markt-, rente- en valutarisico's waaraan de Groep is blootgesteld staan op pagina 47.

Pensioenen en soortgelijke verplichtingen:

Op 31 december 2003 bedroegen de pensioenactiva en -passiva (voor belastingen) in de balans van de Groep respectievelijk € 12 918 miljoen en € 17 870 miljoen. Schommelingen op de beurzen, in rentetarieven en in levensverwachtingsstatistieken kunnen een materieel effect hebben op het niveau van overschotten en tekorten in deze regelingen en zouden het in de

toekomst voor de Groep noodzakelijk kunnen maken de pensioencontributies aan te vullen. De belangrijkste aannames die gebruikt zijn om onze pensioenverplichtingen te berekenen, worden uiteengezet onder 17 op pagina 102.

Treasury-risico's:

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

Het rentebeleid van Unilever is erop gericht de nettorentekosten te optimaliseren en fluctuaties te beperken. Dit wordt bereikt door het afdekken van het renterisico van schulden en liquide middelen door middel van renteswaps. Meer bijzonderheden over het fixeren van het niveau van de verwachte nettoschuld worden gegeven in 15 op pagina 100.

Op basis van het valutabeleid van Unilever dienen werkmatschappijen de risico's van posities in vreemde valuta uit hoofde van handels- en financiële transacties af te dekken. Dit gebeurt voornamelijk door gebruik te maken van valutatermijncontracten. Binnen de risicolimieten is enige flexibiliteit toegestaan. De naleving van dit beleid wordt gecontroleerd door de business groups. Eind 2003 was er geen materieel risico dat voortvloeide uit maatschappijen die bezittingen of schulden hadden in een andere dan hun eigen valuta.

Unilever doet zaken in vele vreemde valuta's maar meet haar prestaties in euro's en stelt haar jaarrekening ook op in euro's. Als gevolg daarvan is Unilever onderhevig aan het risico van omrekeningsverschillen door de effecten die wisselkoersveranderingen hebben op de omrekening van de resultaten en de onderliggende nettoactiva van haar buitenlandse groepsmaatschappijen. Unilever streeft ernaar het valutarisico op werkmatschappijen te reduceren door het afsluiten van leningen in lokale valuta, behalve als dit verhindert wordt door lokale regelgeving, gebrek aan lokale valuta of door lokale marktomstandigheden. Een uitzondering kan ook worden gemaakt indien aangenomen wordt dat de economische waarde van de nettoactiva ter plaatse de boekwaarde aanzienlijk zou overschrijden. Als gevolg van deze uitzonderingen kunnen wisselkoerswijzigingen soms leiden tot koersverschillen in de balans. In 2003 had de sterke daling van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro een negatief effect op onze resultaten maar had het een positief effect op onze schulden en eigen vermogen uitgedrukt in euro's.

Kredietrisico's worden beperkt op drie manieren: allereerst door alleen transacties te doen met een beperkte groep van financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid, ten tweede door te werken binnen overeengekomen limieten voor elk van die instellingen en ten derde door het verkrijgen van zakelijke onderpanden voor openstaande posities en door de looptijd van posities te beperken. Unilever volgt de kredietwaardigheid van deze instellingen nauwlettend en wij vermijden een concentratie van kredietrisico bij één individuele tegenpartij. Eind 2003 was er geen aanmerkelijke concentratie van kredietrisico's bij één bepaalde instelling.

Door de aandelenoptieplannen voor personeel staat Unilever bloot aan het risico van schommelingen in haar eigen aandelenkoers. Dit risico hebben wij de laatste jaren afgedekt door inkoop van Unilever-aandelen op de beurs op het moment dat de opties

verstrekkt werden en door het vasthouden van deze aandelen tot het moment dat de opties uitgeoefend werden of afliepen. In 2001 hebben wij tevens een contract met een bank afgesloten voor de toekomstige aankoop van Unilever-aandelen. Meer details hierover worden gegeven onder 15 op pagina 100. Per jaareinde was 93% van alle openstaande personeelsopties afgedekt. Op basis van Unilevers ervaring met de mate van uitoefening van opties beschouwen wij dit als een volledige dekking.

De onderstaande analyse laat zien in welke mate de reële waarde van de door de Groep op 31 december 2003 gehouden financiële instrumenten en derivaten gevoelig is voor de hieronder omschreven hypothetische veranderingen.

Rentegevoeligheid:

De reële waarde van onze schulden, investeringen en daaraan gekoppelde instrumenten voor risicoafdekking wordt beïnvloed door fluctuaties in rentepercentages. De analyse laat zien welke invloed een hypothetische verandering van 10% in de rentepercentages heeft op de reële waarde van rentegevoelige instrumenten, berekend over alle resterende looptijden per 31 december 2003.

Valutagevoeligheid:

De waarde van onze schulden, investeringen en instrumenten voor risicoafdekking in andere valuta's dan de functionele valuta van de vennootschappen die deze houden, is onderhevig aan koersfluctuaties. De analyse toont de gevoeligheid van deze waarde voor een hypothetische verandering van 10% in wisselkoersen per 31 december 2003.

Reële waardeverandering:

	Gevoeligheid voor een hypothetische verandering van 10% per 31 december	
	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Renterisico	175	218
Valutarisico	5	1

De hiervoor genoemde rentegevoeligheid heeft betrekking op financiële instrumenten (inclusief derivaten) met een reële waarde van € 16 411 miljoen per 31 december 2003 (2002: € 20 854 miljoen). Meer informatie over reële waarden is opgenomen onder 15 op pagina 100. De hiervoor genoemde valutagevoeligheid heeft betrekking op financiële instrumenten (inclusief derivaten) met een waarde van € 46 miljoen per 31 december 2003 (2002: € 10 miljoen).

Nadere informatie over derivaten, valutarisico's en andere daaraan gerelateerde informatie over financiële instrumenten wordt gegeven onder 15 op pagina 100 en 101.

Daarnaast staan Unilevers bedrijven, als onderdeel van een multinationale groep, bloot aan verschillende niveaus van risico en onzekerheid ten aanzien van andere factoren. Deze omvatten onder meer: prijsconcurrentie, consumptieniveaus, fysieke risico's, ontwikkelingen in wetgeving, belastingen en andere regelgeving, terrorisme en economische, politieke en sociale omstandigheden in de gebieden waar we opereren. Al deze risico's zouden de bedrijfsvoering van de Groep, onze omzet, bedrijfswinst, nettowinst, nettoactiva en liquiditeit aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Er kunnen ook risico's bestaan die bij Unilever niet bekend zijn of die op dit moment als immaterieel worden beschouwd.

Organisatiestructuur van Unilever

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

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

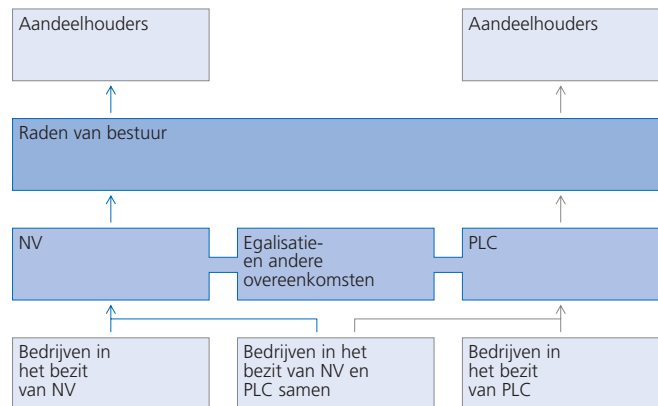
NV en PLC zijn afzonderlijke rechtspersonen, met afzonderlijke noteringen op verschillende effectenbeurzen en met verschillende aandeelhouders. De aandelen van de een kunnen niet worden geconverteerd of omgewisseld in de aandelen van de ander, de respectieve aandelenkoersen op de verschillende beurzen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

NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers operationele activiteiten worden verricht door groepsmaatschappijen in de hele wereld. De houdstermaatschappijen hebben afgesproken dat ze samenwerken op alle terreinen, dat zij alle daarvoor relevante informatie uitwisselen en ervoor zullen zorgen dat alle groepsmaatschappijen dienovereenkomstig handelen. In de meeste gevallen worden de aandelen in de groepsmaatschappijen uiteindelijk gehouden door NV of PLC. De voornaamste uitzonderingen zijn de maatschappijen in de VS die in het bezit zijn van NV en PLC samen en een aantal groepsmaatschappijen – die als gevolg van de juridische integratie van Bestfoods – mede worden gehouden door Unilever United States, Inc. Deze groepsmaatschappijen worden dus uiteindelijk ook door NV en PLC samen gehouden.

Deze regelingen zijn erop gericht de inkomsten die de NV- en de PLC-delen van de Groep genereren, met elkaar in evenwicht te houden.

Zie pagina 145 voor een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen. Zie ook pagina 155 'Zeggenschap in Unilever'.

Juridische structuur van de Groep



Ontwikkelingen op het gebied van corporate governance

Hierna volgt een beschrijving van Unilevers corporate governance-structuur gedurende 2003. Deze tekst moet worden gezien in het licht van de voorstellen die tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen aan NV en PLC aandeelhouders ter overweging zullen worden voorgelegd om met ingang van die vergaderingen de corporate governance-structuur te wijzigen.

De voornaamste verandering betreft de benoeming van adviserende leden van de raden van bestuur tot niet-uitvoerende bestuursleden. Zij zullen gerechtigd zijn hun stem uit te brengen tijdens bijeenkomsten van de raden van bestuur en dragen verantwoordelijkheid voor het functioneren van de raden van bestuur. Details over deze voorgestelde wijzigingen kunt u lezen op de Unilever-website (www.unilever.com/investorcentre/).

Deze en andere veranderingen worden voorgesteld om de hoge standaarden die Unilever voor corporate governance nastreeft te handhaven, als reactie op de recente ontwikkelingen in Europa en de Verenigde Staten. Na inwerkingtreding van de voorgestelde wijzigingen, zal de hernieuwde corporate governance van Unilever op de website verder worden uiteengezet (www.unilever.com/investorcentre/).

Leden van de raden van bestuur

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

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

Unilever heeft twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging – elk geleid door een divisiedirecteur. De groepsprezidenten van Voedingsmiddelen en van Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging rapporteren ieder aan hun respectieve divisiedirecteur. Zij zijn verantwoordelijk voor de winstgevendheid van hun regionale en wereldwijde bedrijven. Voor details over de divisiedirecteuren en groepsprezidenten zie pagina 54 en 55.

De raden van bestuur hebben een aantal gebieden aangewezen waarop zij directe verantwoordelijkheid dragen voor de besluitvorming. Zij komen minimaal 5 keer per jaar bijeen om de volgende concernaangelegenheden te bespreken:

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

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

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

De leden van de raden van bestuur worden door aandeelhouders benoemd tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders (AVA's) van NV en PLC. Zij blijven in functie tot het einde van de volgende jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. Voor nadere informatie zie 'Zeggenschap in Unilever' op pagina 155. Alle bestuursleden stellen zich jaarlijks herkiesbaar en treden uiterlijk op 62-jarige leeftijd af. Als topfunctionarissen verliezen zij hun uitvoerende verantwoordelijkheid wanneer zij geen bestuurslid meer zijn. Andere topfunctionarissen worden op fulltime basis voor onbepaalde tijd benoemd. Deze andere topfunctionarissen zijn de corporate officers waarover op pagina 55 informatie wordt gegeven. Geen enkel bestuurslid of andere topfunctionaris wordt benoemd krachtens een regeling of overeenkomst met een derde.

Alle bestuursleden zijn minimaal vijf jaar fulltime in dienst geweest van Unilever en in de meeste gevallen gedurende het grootste deel van hun carrière. Voor nadere informatie zie pagina 55. Tussen hen of andere topfunctionarissen bestaan geen familiebanden.

Bestuursleden kunnen, indien zij dit wensen, onafhankelijk professioneel advies inwinnen. Bij hun benoeming worden zij uitvoerig geïnstrueerd over hun verantwoordelijkheden. Ontwikkelingen op het gebied van corporate governance zijn herhaaldelijk aan de orde in bijeenkomsten van de raden van bestuur. De bestuursleden bezoeken regelmatig Unilevers werkmaatschappijen over de hele wereld en de groepsprezidenten geven geregeld presentaties aan de raden van bestuur.

De secretarissen worden benoemd en ontslagen door de raden van bestuur.

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

De adviserende leden vormden tot nu toe de belangrijkste externe inbreng in het bestuur van Unilever. Zij geven onder meer onafhankelijk advies aan de raden van bestuur en aan het Executive Committee, over corporate governance en over bedrijfs-, sociale en economische aangelegenheden. Zij maken deel uit van een aantal belangrijke commissies van de raden van bestuur. Een overzicht van hun taken en deelname in deze commissies volgt hierna.

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

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

Hun beloning wordt vastgesteld door de raden van bestuur en wordt samen met alle overige financiële relaties vermeld op pagina 69. Alle benoemingen en herbenoemingen zijn gebaseerd op aanbevelingen van de Benoemingscommissie.

In het kader van Unilevers corporate governance-structuur worden de adviserende leden geacht onafhankelijk van Unilever te zijn. Het verslag op pagina's 61 en 69 beschrijft de verhouding tussen de adviserende leden en Unilever.

De positie van adviserend lid houdt op te bestaan indien de aandeelhouders van NV en PLC de voorstellen accepteren die aan hun worden voorgelegd in de jaarlijkse algemene vergaderingen in 2004. Zie pagina 48.

Commissies van de raden van bestuur

De raden van bestuur hebben de volgende commissies ingesteld:

Executive Committee

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

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit ten minste drie adviserende leden. De Commissie kwam in 2003 vijfmaal bijeen. Zij wordt voorgezeten door Hilmar Kopper; de andere leden zijn Oscar Fanjul en Claudio X Gonzalez. De raden van bestuur hebben zich ervan vergewist dat de leden van de Commissie competent zijn in financiële aangelegenheden en hebben vastgesteld dat Hilmar Kopper voor de strekking van de Sarbanes-Oxley Wet van 2002 de financiële expert is van de Auditcommissie. De financieel directeur, het hoofd juridische zaken, de controller, het hoofd van Corporate Audit en onze externe accountants nemen deel aan de vergaderingen van de Commissie. De Auditcommissie assisteert de raden van bestuur bij het nakomen van hun verantwoordelijkheden in het overzien van: de integriteit van Unilevers financiële overzichten, het risicomanagement en de interne controlemaatregelen, de naleving van wettelijke voorschriften en door verordenende en toezichhoudende instanties opgelegde vereisten, de mate van dienstverlening van de externe accountants, hun kwalificaties en onafhankelijkheid en de mate van dienstverlening van de interne accountantsdienst. De Commissie is direct verantwoordelijk voor de benoeming en beloning van en het toezicht op de externe accountants.

Het hoofd van Corporate Audit zorgt ervoor dat de Commissie de benodigde informatie ontvangt. Zowel het hoofd van Corporate Audit als de externe accountants hebben rechtstreeks toegang tot de Auditcommissie, afzonderlijk van andere bestuursleden.

Zie pagina 71 voor het verslag van de Auditcommissie aan de aandeelhouders.

Het reglement van de Commissie, waarin opgenomen haar verantwoordelijkheden, kan worden geraadpleegd op de website van Unilever (www.unilever.com/investorcentre/).

Corporate Risk Commissie

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

Commissie Externe Betrekkingen

De Commissie Externe Betrekkingen bestaat momenteel uit vier adviserende leden en vergadert meestal vier keer per jaar. De voorzitter is Lady Chalker en de andere leden zijn Lord Brittan, Senator George J Mitchell en professor Wim Dik. Charles R Shoemate is in 2003 als lid afgetreden. De Commissie ziet toe op de Gedragscode, adviseert over externe aangelegenheden die voor de onderneming van belang zijn – waaronder kwesties rond maatschappelijke verantwoordelijkheid – en houdt zich bezig met Unilevers strategie op het gebied van externe betrekkingen. De Commissie ontvangt de informatie die zij nodig heeft van de directeur concernontwikkeling.

Benoemingscommissie

De Benoemingscommissie bestaat uit minimaal drie adviserende leden en de voorzitters van NV en PLC. Ze komt ten minste eenmaal per jaar bijeen. Frits Fentener van Vlissingen trad af als voorzitter tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van 2003 en is opgevolgd door Bertrand Collomb. De andere leden zijn Antony Burgmans, Niall FitzGerald, Lord Simon en Jeroen van der Veer. Deze Commissie beveelt kandidaten aan voor de functies van bestuurslid, adviserend lid en lid van het Executive Committee. De Commissie ontvangt informatie van de twee secretarissen van Unilever. Het reglement van de Commissie staat op onze website (www.unilever.com/investorcentre/).

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat momenteel uit drie adviserende leden en komt ten minste drie keer per jaar bijeen. Frits Fentener van Vlissingen is tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van 2003 als voorzitter afgetreden en is opgevolgd door Bertrand Collomb. De andere leden zijn Lord Simon en Jeroen van der Veer. Deze Commissie houdt toezicht op Unilevers beloningsbeleid voor leden van de raden van bestuur. Ze is verantwoordelijk voor de beloningsregelingen op basis van aandelen voor topfunctionarissen. De Commissie bepaalt het specifieke remuneratiepakket voor ieder bestuurslid. De Commissie ontvangt informatie van J A A van der Bijl, een van de twee secretarissen van Unilever.

Het gedetailleerde verslag aan de aandeelhouders over de remuneratie van de leden van de raden van bestuur is opgenomen op de pagina's 56 tot en met 70. Het reglement van de Commissie staat op onze website (www.unilever.com/investorcentre/).

Commissies voor routine- en overige zaken

De raden van bestuur en de bestuurscommissies worden bijgestaan door:

- een Code Compliance Commissie die verantwoordelijk is voor het toezicht houden op en de rapportage van de naleving van de beginselen van de Gedragscode. De beide secretarissen van Unilever zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van deze Commissie; en
- een Disclosures Commissie, die de leden van de raden van bestuur moet assisteren bij hun taak te verzekeren dat alle informatie die openbaar moet worden gemaakt ook wordt gepubliceerd en dat deze informatie volledig en accuraat is. De controller is verantwoordelijk voor de ondersteuning van deze Commissie.

Er worden ook naar behoefte commissies ingesteld om routinezaken af te handelen. Zij bestaan uit twee bestuursleden en bepaalde topfunctionarissen en corporate officers. De commissies regelen aangelegenheden waarvoor zij van de raden van bestuur of het Executive Committee mandaat hebben gekregen. De beide secretarissen van Unilever zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van deze commissies. Al deze commissies worden ingesteld bij besluit van de raden van bestuur, waarin hun taken nauwkeurig worden omschreven. Zij brengen regelmatig verslag uit en zijn verantwoording verschuldigd aan de raden van bestuur van NV en PLC.

Vereisten – algemeen

Unilever is in zowel Nederland en het Verenigd Koninkrijk als de Verenigde Staten onderworpen aan bepalingen ten aanzien van corporate governance. Een wezenlijk aspect van de overeenkomsten die NV en PLC met elkaar verbinden, is dat de raden van bestuur van de twee vennootschappen uit dezelfde personen bestaan. Het begrip 'non-executive director', zoals men dat kent in het Verenigd Koninkrijk, was tot voor kort niet gebruikelijk in het systeem van ondernemingsbestuur in Nederland; de raad van commissarissen, zoals men die kent in Nederland, is tot nu toe niet gebruikelijk in het Verenigd Koninkrijk. Tevens verschilt de rol van de raden van bestuur in bepaalde belangrijke aspecten tussen het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Desalniettemin zorgen Unilevers adviserende leden al lange tijd voor een sterk onafhankelijk element. Zij verrichten veel van de taken van commissarissen en non-executive directors. De Auditcommissie, de Commissie Externe Betrekkingen en de Remuneratiecommissie bestaan geheel uit adviserende leden en het grootste deel van de Benoemingscommissie wordt eveneens gevormd door adviserende leden. Zie voor details pagina 54. Daarom is het tot dusver niet praktisch gebleken om commissarissen of non-executive directors te benoemen die in beide raden van bestuur zitting zouden kunnen nemen, hoewel zoals hiervoor aangegeven, na een onderzoek in 2003, in 2004 aan aandeelhouders zal worden voorgesteld dit aspect van Unilevers corporate governance-structuur te wijzigen.

Vereisten – Nederland

De Commissie Corporate Governance (Commissie Tabaksblat) heeft in december 2003 de definitieve versie van de Nederlandse Corporate Governance Code gepubliceerd (de Code). De Code vervangt het rapport "Corporate Governance in Nederland; De Veertig Aanbevelingen" uit 1997 van de Commissie Peters. De Nederlandse wetgever zal de Code in de wet verankeren. De Code zal naar verwachting met ingang van boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2004 van toepassing zijn op alle vennootschappen, zoals NV, met statutaire zetel in Nederland waarvan aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de officiële notering van een erkende effectenbeurs.

De huidige naleving door Unilever van de Code moet worden beschouwd in het licht van de governance-voorstellen die in de algemene vergadering van aandeelhouders 2004 aan de aandeelhouders ter goedkeuring zullen worden voorgelegd. Bij het opstellen van de wijzigingen in haar governance-structuur, die na goedkeuring van aandeelhouders van toepassing zullen zijn vanaf de aandeelhoudersvergadering 2004, heeft Unilever met de Code rekening gehouden. In deze aandeelhoudersvergadering zal Unilever haar corporate governance bespreken met haar aandeelhouders. In de aankondiging voor de vergadering zullen de belangrijkste punten waarop Unilever van de Code afwijkt, worden genoemd.

Vanaf het boekjaar 2004 zal Unilever in haar Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F volledig verslag doen van haar naleving van de Code en daarbij aangeven welke bepalingen van de Code zij niet naleeft en daarvoor een uitleg geven. Unilever verwacht zich in belangrijke mate aan de Code te kunnen conformeren, hoewel zij vanwege haar structuur in bepaalde aspecten van de Code zal moeten afwijken. Conform de aanbevelingen in de Code zal Unilever haar naleving van de Code bespreken in de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van 2005.

Vereisten – Verenigd Koninkrijk

Als onderneming met rechtspersoonlijkheid in het Verenigd Koninkrijk en een notering aan de Stock Exchange in Londen, is PLC verplicht te verklaren in hoeverre zij de principes heeft toegepast en heeft voldaan aan de bepalingen van sectie 1 van de in 1998 uitgebrachte Combined Code (de 'Combined Code'), opgenomen in het reglement voor notering in het Verenigd Koninkrijk.

Zoals eerder toegelicht, leiden de raden van bestuur de onderneming door middel van het Executive Committee. Verantwoordelijkheden worden gedeeld door de voorzitters van de raden van bestuur van NV en PLC; de adviserende leden vervulden veel van de taken van commissarissen of non-executive directors, hoewel zij in 2003 formeel geen lid waren van de raden van bestuur. In afwijking van de 'Combined Code' hebben de raden van bestuur in 2003, om redenen zoals hiervoor aangegeven, geen onafhankelijk bestuurslid benoemd. Immers: kwesties die zijn bestemd voor bespreking binnen de raden van bestuur, kunnen worden opgenomen met het adviserend lid dat voorzitter is van de relevante commissie van de raden van bestuur. Daarnaast zijn de adviserende leden gerechtigd om als commissie bijeen te komen en een seniorlid als hun woordvoerder te benoemen. Als vervolg op de voorstellen die zijn gedaan in de jaarlijkse algemene vergaderingen in 2004 zal een onafhankelijk senior bestuurslid worden benoemd.

Unilevers remuneratiebeleid staat in het Remuneratieverslag op de pagina's 56 tot en met 70. Dit verslag vermeldt ook waar, met betrekking tot dit onderwerp, niet voldaan wordt aan de 'Combined Code'. Leden van de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Benoemingscommissie zijn beschikbaar voor het beantwoorden van vragen tijdens de aandeelhoudersvergadering van zowel NV als PLC. De aanwezige commissieleden zijn niet noodzakelijkerwijs de commissievoorzitters, omdat de twee aandeelhoudersvergaderingen op ongeveer hetzelfde tijdstip in Rotterdam en Londen plaatsvinden.

Op pagina 73 wordt beschreven hoe Unilever de 'Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code' naleeft.

NV en PLC zijn aparte juridische eenheden, elk met hun eigen nationale tradities en gebruiken en ieder met verantwoordelijkheden aan een verschillende groep aandeelhouders. Unilever heeft dit onderscheid altijd gemaakt door verschillende personen te benoemen tot hun respectieve voorzitter en Chief Executive. Unilever heeft ook altijd het principe gehanteerd dat de hoogste functies in NV en PLC gedeeld worden, en niet geconcentreerd zijn in één persoon. Dit is een grondbeginsel van Unilevers governance-filosofie, wat tot uitdrukking komt in het feit dat twee personen ieder de functies van voorzitter en Chief Executive combineren en regelmatig bijeenkomen om gezamenlijk beslissingen te nemen. Deze uitgebalanceerde regeling heeft het bestuursmodel van Unilever gedurende vele jaren goed gediend en de raden van bestuur zijn van mening dat het scheiden van deze functies alleen maar tot ongewenste en onnodige complexiteit zou leiden.

In alle andere opzichten heeft PLC in 2003 voldaan aan de 'Combined Code'.

Voor Unilever zijn sinds 1 januari 2004 de wijzigingen die in 2003 zijn doorgevoerd op de 'Combined Code' van toepassing. Bij het

aanbrengen van de veranderingen in haar corporate governance-structuur die, behoudens goedkeuring door de aandeelhouders, met ingang van de jaarlijkse algemene vergaderingen in 2004 van kracht zal zijn, heeft Unilever reeds rekening gehouden met de nieuwe vereisten. Zie pagina 48. Daarom zal zij formeel verslag doen over de naleving van de Code in het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F van volgend jaar. Daarvóór zal nadere informatie worden geplaatst op de Unilever-website (www.unilever.com/investorcentre/).

Vereisten – Verenigde Staten

NV en PLC zijn allebei genoteerd op de New York Stock Exchange en moeten daarom voldoen aan vereisten van de wetgeving in de VS zoals de Sarbanes-Oxley Wet van 2002, SEC-reglementen en de vereisten voor beursnotering van de New York Stock Exchange zoals die gelden voor buitenlandse beursgenoteerde ondernemingen. In sommige gevallen zijn de regels verplichtend en in andere gevallen geldt 'pas toe' of 'leg uit'.

Unilever heeft voldaan aan deze vereisten met betrekking tot corporate governance die van kracht waren gedurende 2003. Speciale aandacht verdient het Rapport van de Auditcommissie op pagina 71. Maatregelen die zijn getroffen om naleving van de vereisten zeker te stellen die niet ergens anders in dit document zijn opgenomen of niet duidelijk naar voren komen in dit document, zijn onder andere:

- de opstelling van een 'Ethics Code' voor hogere financiële functionarissen;
- de opstelling van instructies die het indienstnemen van voormalige werknemers van het accountantsbedrijf beperken; en
- de instelling van standaarden van professioneel gedrag voor advocaten in de Verenigde Staten.

In elk van deze situaties zijn bestaande gebruiken zodanig aangepast en/of gedocumenteerd dat zij aan de nieuwe vereisten voldoen.

De 'Ethics Code' is van toepassing op de hogere leidinggevende, financiële en administratieve functionarissen en behelst de standaarden die zijn voorgeschreven door de SEC; een kopie is op de Unilever-website geplaatst onder www.unilever.com/investorcentre/. In feite bevat de 'Ethics Code' een uittreksel van de relevante bepalingen van Unilevers Gedragscode en de meer gedetailleerde gedragsnormen die deze invullen. De enige aanpassing aan deze al bestaande bepalingen en regels die werd gemaakt bij het samenstellen van de 'Ethics Code' was op verzoek van de Auditcommissie en bestond uit het aanscherpen van het expliciete vereiste er een goede financiële verslaglegging op na te houden in overeenstemming met de wet. Aan geen van de personen die onder de reikwijdte van de SEC-reglementen vielen, werd in 2003 ontheffing verleend van het naleven van de bepalingen van de 'Ethics Code'.

Bij het voorbereiden van de veranderingen in haar corporate governance-structuur die bij goedkeuring daarvan door de aandeelhoudersvergaderingen van NV en PLC op 12 mei 2004 effectief worden, heeft Unilever ook rekening gehouden met de vereisten voor buitenlandse en Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven die in de Verenigde Staten van kracht worden in 2004 en 2005. Meer informatie zal geplaatst worden op de Unilever-

website www.unilever.com/investorcentre/ en zal na deze vergaderingen worden gerapporteerd in het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F van 2004.

Accountants

Naast de jaarlijkse benoeming van de accountants door de aandeelhouders en in aanvulling op onze voortdurende beoordeling van de mate van dienstverlening van de accountants, voeren wij om de drie jaar een formeel onderzoek uit. Het meest recente is in november 2002 afgerond en resulteerde in de herbenoeming van PricewaterhouseCoopers. In overeenstemming met de aanbeveling van de Auditcommissie zullen de raden van bestuur in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 12 mei 2004 voorstellen om PricewaterhouseCoopers te herbenoemen (zie pagina 151 en 154).

Zowel het Executive Committee als de accountants hebben reeds sinds vele jaren maatregelen genomen om de objectiviteit en de onafhankelijkheid van de accountants te waarborgen. Zo hanteren wij de volgende procedures voor het verlenen van andere diensten door PricewaterhouseCoopers:

- Wettelijk voorgeschreven controlewerkzaamheden – Procedures voor controlewerkzaamheden worden hierboven beschreven. In deze categorie valt het honorarium voor de wettelijk voorgeschreven controle van financiële overzichten van Unilever en haar dochtermaatschappijen.
- Andere controlewerkzaamheden van de accountants – Dit zijn controle- en andere werkzaamheden die de accountants verplicht zijn te ondernemen door overeenkomsten met of door voorschriften van derden. Deze diensten omvatten formaliteiten rond leningen, berichten aan aandeelhouders en andere circulaire, en diverse andere door regelgevende autoriteiten vereiste rapporten.
- Aan controle gerelateerde diensten – Dit zijn werkzaamheden die zij, als accountants, het beste kunnen uitvoeren. Het omvat het beoordelen van de interne controlemaatregelen, andere rapporten en werkzaamheden op het gebied van acquisities en verkopen.
- Belastingadviezen – In gevallen waarvoor zij het meest geschikt zijn, schakelen wij onze accountants in. In alle andere belangrijke gevallen worden offertes aangevraagd.
- Algemene adviezen en andere diensten – Sinds 2002 is het ons beleid dat de externe accountants niet kunnen inschrijven voor nieuwe algemene adviesopdrachten. Wij schakelen de accountants in voor een gelimiteerd aantal andere diensten, waaronder adviezen op het gebied van risicobeheersing en voor training, in gevallen waar deze met hun werk verenigbaar zijn. Deze werkzaamheden moeten vooraf op het juiste niveau worden goedgekeurd.

De Auditcommissie heeft een beleidsregel goedgekeurd die de bovenstaande drie categorieën nauwkeurig omschrijft. Hierin worden de bijzondere diensten vermeld die PricewaterhouseCoopers wel of niet mag verlenen. In het geval van werkzaamheden die PricewaterhouseCoopers wel mag verlenen bepaalt de beleidsregel dat PricewaterhouseCoopers alleen wordt ingeschakeld als de diensten van andere potentiële bedrijven in overweging zijn genomen en als er bona fide voordelen zijn in het gebruiken van diensten van

PricewaterhouseCoopers. De beleidsregel bepaalt verder dat indien het honorarium hoger is dan € 100 000, de opdracht vooraf specifiek moet worden goedgekeurd door de voorzitter van de Auditcommissie.

Eventuele opdrachten voor diensten die niet onder deze beleidsregel vallen moeten vooraf specifiek worden goedgekeurd door de voorzitter van de Auditcommissie (dit zal worden voorgedragen voor ratificatie in de volgende vergadering van de Auditcommissie) voordat PricewaterhouseCoopers kan worden benoemd.

De gedragslijn wordt regelmatig beoordeeld en aangepast in het licht van interne ontwikkelingen, externe eisen en 'best practice'.

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

Zie onder 2 op pagina 88 voor het te betalen honorarium aan PricewaterhouseCoopers.

Betrekkingen met aandeelhouders en andere beleggers

Unilever vindt het belangrijk enerzijds de ontwikkelingen in de onderneming en haar financiële resultaten toe te lichten aan beleggers en anderzijds inzicht te hebben in de doelstellingen van beleggers. Binnen het Executive Committee ligt de verantwoordelijkheid voor betrekkingen met beleggers in de eerste plaats bij de financieel directeur, maar ook de voorzitters zijn hierbij actief betrokken. Zij worden ondersteund door de afdeling Investor Relations, die presentaties organiseert voor analisten en beleggers. Deze presentaties zijn doorgaans beschikbaar op onze website. De teleconferenties waarin de kwartaalcijfers worden besproken, zijn toegankelijk via inbellen of via onze website. Voor meer informatie kunt u onze website www.unilever.com/investorcentre/ raadplegen.

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

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

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

We publiceren de stemming-bij-volmacht in de vergaderingen en de uitslag van de stemming op onze website.

Verslag aan aandeelhouders

De verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur staan op pagina 73. Het 'Remuneratieverslag' is opgenomen op de pagina's 56 tot en met 70. Het verslag van de Auditcommissie is opgenomen op pagina 71.

De verantwoordelijkheid van de accountants voor deze zaken is opgenomen op pagina 74.

Biografieën

Leden van de raden van bestuur

Antony Burgmans*¹

Voorzitter Unilever N.V.

Nederlander. Leeftijd 57. Voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC sinds 4 mei 1999. Indienstreding 1972. Benoemd tot lid raden van bestuur 8 mei 1991. Eerdere functies o.a.: vice-voorzitter Unilever N.V. 1998; Business Group President IJs en Diepvriesproducten – Europa en voorzitter Unilever Europe Committee 96/98; verantwoordelijk voor Voedingsmiddelen Zuid-Europa 94/96; coördinator Toiletartikelen 91/94. Externe functies o.a.: lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V., non-executive director BP p.l.c. en lid internationale Adviesraad Allianz AG.

Niall FitzGerald KBE*¹

Voorzitter Unilever PLC

Ier. Leeftijd 58. Voorzitter Unilever PLC en vice-voorzitter Unilever N.V. sinds 1 september 1996. Indienstreding 1967. Benoemd tot lid raden van bestuur 20 mei 1987. Eerdere functies o.a.: vice-voorzitter Unilever PLC 1994; coördinator Wasmiddelen 91/95; lid Foods Executive 89/91; coördinator Eetbare vetten en zuivelproducten 89/90; financieel directeur 87/89. Externe functies o.a.: non-executive director Reuters Group PLC.

Clive Butler*

Directeur Concernontwikkeling

Brit. Leeftijd 57. Directeur Concernontwikkeling sinds 1 januari 2001. Indienstreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1992. Eerdere functies o.a.: categoriedirecteur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging 1996; directeur Personeel 93/96; directeur Concernontwikkeling en Informatietechnologie 1992.

Patrick Cescau*²

Directeur Voedingsmiddelen

Fransman. Leeftijd 55. Directeur Voedingsmiddelen sinds 1 januari 2001. Indienstreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 4 mei 1999. Eerdere functies o.a.: financieel directeur 1999; controller en adjunct-financieel directeur 98/99; president Lipton USA 97/98; president en CEO Van den Bergh Foods USA 95/97; voorzitter Unilever Indonesië 91/95. Externe functies o.a.: non-executive director Pearson plc en Conseiller du Commerce Extérieur de la France in Nederland.

Keki Dadiseth*²

Directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Indiër. Leeftijd 58. Directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging sinds 1 januari 2001. Indienstreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: voorzitter Hindustan Lever 1996, vice-voorzitter en directeur 95/96. Externe functies o.a.: non-executive director The Indian Hotels Company en lid internationale adviesraad DaimlerChrysler AG.

André baron van Heemstra*²

Directeur Personeel

Nederlander. Leeftijd 58. Directeur Personeel sinds 3 mei 2000. Indienstreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Oost-Azië en Pacific 1996; voorzitter Langnese-Iglo 92/96.

Rudy Markham*³

Financieel directeur

Brit. Leeftijd 57. Financieel directeur sinds 4 augustus 2000. Indienstreding 1968. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1998. Eerdere functies o.a.: directeur Strategie en Technologie 1998; Business Group President Noordoost-Azië 96/98; voorzitter Nippon Lever Japan 92/96; voorzitter Unilever Australië-Azië 89/92; group treasurer 86/89. Externe functies o.a.: non-executive director Standard Chartered PLC.

Charles Strauss

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

Amerikaan. Leeftijd 61. Indienstreding 1986 met Unilevers acquisitie van Ragú Foods. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Latijns-Amerika 96/99; president Lever Brothers USA 93/96; voorzitter Langnese-Iglo 89/92. Externe functies o.a.: non-executive director Hartford Financial Services Group, Inc. en Aegis Group PLC.

Adviserende leden

The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL⁴

Brit. Leeftijd 64. Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Investment Bank en voorzitter van UBS Limited. Lid van de Europese Commissie en vice-voorzitter 89/99. Lid van de regering van het Verenigd Koninkrijk 79/86. Minister van Binnenlandse Zaken 83/85 en minister voor Handel en Industrie 85/86.

Baroness Chalker of Wallasey⁵

Britse. Leeftijd 61. Benoemd in 1998. Bestuurslid Freeplay Energy plc, Group 5 (Pty) Ltd en Ashanti Goldfields Company Ltd. Lid Internationale Adviesraad Lafarge et Cie. Minister van Staat in het Verenigd Koninkrijk voor Buitenlandse Zaken en de Gemenebest 86/97. Benoemd tot 'life-peer' in 1992. Parlements lid voor Wallasey 74/92.

Bertrand Collomb^{6,7}

Fransman. Leeftijd 61. Benoemd in 1994. Voorzitter Lafarge S.A. Bestuurslid Vivendi Universal, TotalFinaElf en Atco. Lid raad van commissarissen Allianz AG en lid Raad van Advies Banque de France.

Professor Wim Dik⁴

Nederlander. Leeftijd 65. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen Van Ganswinkel Groep, Holland Casino en N.V. Casema. Lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V. en Tele Atlas N.V. Non-executive director Aviva plc en LogicaCMG plc. Voorzitter en CEO Koninklijke PTT Nederland (KPN) 88/98 en Koninklijke KPN N.V. 98/00. Staatssecretaris van Economische Zaken belast met buitenlandse handel 81/82.

Oscar Fanjul⁸

Spanjaard. Leeftijd 54. Benoemd in 1996. Ere-voorzitter Repsol-YPF S.A. Bestuurslid Marsh & McLennan Companies, London Stock Exchange, Acerinox S.A. en Técnicas Reunidas S.A. Lid Internationale Adviesraad Marsh & McLennan companies en Sviluppo Italia. Lid Europese Adviesraad van de Carlyle Group. Voorzitter en CEO Repsol 86/96.

Claudio X Gonzalez⁸

Mexicaan. Leeftijd 69. Benoemd in 1998. Voorzitter en CEO Kimberley-Clark de Mexico S.A. Bestuurslid Kimberley-Clark Corporation, Kellogg Company, General Electric Company (USA), Grupo Carso S.A., Grupo Alfa, Grupo Mexico, Grupo Televisa, Fondo Mexico, Home Depot, America Movil en Investment Company of America. Lid Internationale Adviesraad JPMorgan Chase Bank. Speciaal adviseur van de President van Mexico 88/94.

Hilmar Kopper⁹

Duits. Leeftijd 68. Benoemd in 1998. Voorzitter raad van commissarissen DaimlerChrysler AG Non-executive director Xerox Corp. Voormalig CEO en voorzitter raad van commissarissen Deutsche Bank AG.

Senator George J Mitchell⁴

Amerikaan. Leeftijd 70. Benoemd in 1998. Partner in het advocatenkantoor Piper Rudnik. Bestuurslid Walt Disney Company, Federal Express Corp., Starwood Hotels and Resorts en Staples Inc. Lid Internationale Adviesraad Thames Water Plc. Lid van de Senaat in de VS 80/95 en leider van de meerderheid in de Senaat 88/95. Voorzitter vredesinitiatief Noord-Ierland 95/99.

The Lord Simon of Highbury CBE^{1,10}

Brit. Leeftijd 64. Benoemd in 2000. Lid van de Adviesraad van LEK Consulting en de Internationale Adviesraad van Fortis. Non-executive director Suez Group. Lid raad van commissarissen Volkswagen AG. Senior-adviseur en lid van de Europese Adviesraad van Morgan Stanley Dean Witter. Minister in het Verenigd Koninkrijk 97/99. Group Chief Executive van BP 92/95 en voorzitter 95/97.

Jeroen van der Veer^{1,10}

Nederlander. Leeftijd 56. Benoemd in 2002. President-directeur N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleummaatschappij en voorzitter Comité van Directeuren Koninklijke Shell-Groep. Lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank.

* Lid Executive Committee

¹ Lid Benoemingscommissie

² Lid Corporate Risk Commissie

³ Voorzitter Corporate Risk Commissie

⁴ Lid Commissie Externe Betrekkingen

⁵ Voorzitter Commissie Externe Betrekkingen

⁶ Voorzitter Benoemingscommissie

⁷ Voorzitter Remuneratiecommissie

⁸ Lid Auditcommissie

⁹ Voorzitter Auditcommissie

¹⁰ Lid Remuneratiecommissie

Groepschefs – Voedingmiddelen

Regio's

Manfred Stach, Europa, Voorzitter Europe Committee. Leeftijd 61. Indiensttreding 1970. Business president sinds 1998. Eerdere functie: Business Group President Afrika.

Kees van der Graaf, IJs en diepvriesproducten Europa. Leeftijd 53. Indiensttreding 1976. Groepschef sinds 2001. Eerdere functie: CEO Unilever Bestfoods Europa.

John Rice, Noord-Amerika. Leeftijd 52. Indiensttreding 1981. Groepschef sinds 2001. Eerdere functie: Business president Latijns-Amerika.

Rachid M Rachid, Noord-Afrika, Midden-Oosten en Turkije. Leeftijd 49. Indiensttreding 1987. Groepschef sinds 2001. (Vertegenwoordigt tevens de regio voor HPC). Hij heeft via zijn familie een belang in de partner die 40% in Unilever Mashreq houdt, Unilevers bedrijf in Egypte en het Midden-Oosten.

Tex Gunning, Azië. Leeftijd 53. Indiensttreding 1982. Groepschef sinds 2000. Eerdere functie: Business Group President Oost-Azië Pacific.

Alberto Sobredo, Latijns-Amerika. Leeftijd 54. Indiensttreding 1998. Groepschef sinds 2002. Eerdere functie: executive vice-president Latijns-Amerika en voorzitter Unilever Chili.

Wereldwijd

Diego Bevilacqua, Foodsolutions. Leeftijd 50. Indiensttreding 2000 met de overname van Bestfoods door Unilever. Groepschef sinds 2001. Eerdere functies: vice-president Bestfoods en president Bestfoods Azië.

Robert Polet, IJs en diepvriesproducten wereldwijd. Leeftijd 48. Indiensttreding 1978. Business president sinds 1998. Eerdere functie: Business Group President IJs en diepvriesproducten Europa.

John Rice, Slim•Fast wereldwijd. Zie hierboven.

Functioneel

Anthony Simon, Marketing. Leeftijd 58. Indiensttreding 2000 met de overname van Bestfoods door Unilever. Business president sinds 2001. Eerdere functie: vice-president Strategies and Core Businesses Bestfoods.

Groepschefs – Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Regio's

Ralph Kugler, Europa. Leeftijd 48. Indiensttreding 1979. Groepschef sinds 1999. Eerdere functie: Business Group President Latijns-Amerika.

Charles Strauss, Noord-Amerika. Lid raad van bestuur, zie pagina 54.

Anton Lenstra, Afrika. Leeftijd 55. Indiensttreding 1989. Groepschef sinds 2000. (Tevens regionaal vertegenwoordiger voor Voedingmiddelen.) Eerdere functie: Vice-President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Europa.

Jeff Fraser, Azië. Leeftijd 60. Indiensttreding 1967. Groepschef sinds 1996. Eerdere functie: Business Group President Centraal-Azië en Midden-Oosten.

Harish Manwani, Latijns-Amerika. Leeftijd 50. Indiensttreding 1976. Groepschef sinds 2001. Eerdere functie: senior vice-president Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging.

Wereldwijd

Charles Strauss, Luxe parfums. Lid raad van bestuur, zie pagina 54.

Functioneel

Simon Clift, Marketing. Leeftijd 45. Indiensttreding 1982. Groepschef sinds 2001. Eerdere functie: Voorzitter Persoonlijke Verzorging, Latijns-Amerika.

Corporate Officers

Jan van der Bijl, Secretaris en hoofd fiscale zaken. Leeftijd 54. Benoemd 1 juli 2001. Aantal jaren in dienst op 31 december 2003: 16.

Stephen Williams,² Secretaris en algemeen juridisch adviseur. Leeftijd 56. Benoemd 1 december 1986. Aantal jaren in dienst op 31 december 2003: 17.

John Bird,² Controller. Leeftijd 50. Benoemd 1 november 2003. Aantal jaren in dienst op 31 december 2003: 28.

Henning Rehder, Treasurer. Leeftijd 50. Benoemd 23 april 2002. Aantal jaren in dienst op 31 december 2003: 23.

James Duckworth,² Hoofd interne accountantsdienst. Leeftijd 59. Benoemd 1 maart 1999. Aantal jaren in dienst op 31 december 2003: 35.

Wijzigingen in de raden van bestuur

In februari 2004 kondigden we aan dat Niall FitzGerald op 30 september 2004 zal aftreden als lid van de raden van bestuur van NV en PLC. Zijn collega's willen hun oprechte waardering uitspreken voor zijn grote bijdrage aan de ontwikkeling van Unilever gedurende 37 dienstjaren, waarvan 17 als bestuurslid en de laatste 8 als voorzitter. Patrick Cescau zal hem opvolgen als voorzitter van PLC. Kees van der Graaf zal Patrick Cescau opvolgen als directeur Voedingmiddelen.

Alle bestuursleden waren gedurende het hele jaar in functie.

Ingevolge de statuten van NV en PLC zullen alle leden van de raden van bestuur, met uitzondering van Charles Strauss, aftreden in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 12 mei 2004. Zij stellen zich allen herkiesbaar, met volledige steun van de Benoemingscommissie.

Charles Strauss en Senator George Mitchell zullen in deze algemene vergaderingen terugtreden. Hun collega's willen hun waardering uitspreken voor hun bijdragen aan Unilever.

Kees van der Graaf is voorgedragen voor benoeming als lid van de raden van bestuur van NV en PLC in de jaarlijkse algemene vergaderingen van 12 mei 2004. Hij is momenteel groepschef IJs en diepvriesproducten Europa. Zijn biografie staat op deze pagina.

Details inzake de dienstverbanden van de bestuursleden worden gegeven op pagina 54.

De raden van bestuur hebben, in overeenstemming met de aanbevelingen van de Benoemingscommissie, Lord Brittan, Lady Chalker, Bertrand Collomb, Professor Dik, Oscar Fanjul, Claudio Gonzalez, Hilmar Kopper, Lord Simon en Jeroen van der Veer voorgedragen voor benoeming tot niet-uitvoerende bestuursleden van NV en PLC in de jaarlijkse algemene vergaderingen van 12 mei 2004. In 2003 waren zij allen adviserende leden van de raden van bestuur en hun biografieën staan op pagina 54.

Deze voordrachten zijn afhankelijk van goedkeuring door aandeelhouders van de voorstellen tot wijziging van de statuten van NV en PLC tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders. Als deze wijzigingen zijn aangenomen zal de functie van adviserend lid komen te vervallen.

Zoals reeds eerder aangekondigd, traden Frits H Fentener van Vlissingen en Charles R Shoemate in 2003 af als adviserende leden van de raden van bestuur.

Wijzigingen bij de groepschefs

John Rice, groepschef Voedingmiddelen Noord-Amerika, zal Charles Strauss opvolgen als voorzitter van de North America Committee en Harish Manwani zal Charles Strauss opvolgen als groepschef Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Noord-Amerika en Luxe parfums. Anton Lenstra, groepschef Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Afrika zal Harish Manwani opvolgen. Doug Baillie, voorzitter Lever Ponds Zuid-Afrika zal Anton Lenstra opvolgen. Robert Polet zal naast zijn verantwoordelijkheid voor IJs en diepvriesproducten wereldwijd de verantwoordelijkheid voor Europa van Kees van der Graaf overnemen.

Inleiding

Dit verslag van de Remuneratiecommissie geeft een uiteenzetting van Unilevers huidige beleid inzake de beloning van de leden van de raden van bestuur en, voor zover toepasselijk, voor volgende jaren. Het bevat ook de volledige gegevens over de beloning in 2003 van zowel de leden als de adviserende leden van de raden van bestuur.

Het verslag, dat de pagina's 56 tot en met 70 omvat, is in tweeën verdeeld. In het eerste gedeelte wordt de beloning van leden van de raden van bestuur toegelicht, terwijl in het tweede gedeelte de gedetailleerde financiële gegevens over 2003 worden besproken.

De raden van bestuur hebben dit verslag goedgekeurd en het is namens hen ondertekend door de beide secretarissen van Unilever. Het zal aan de aandeelhouders worden voorgelegd tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders op 12 mei 2004.

Toelichting op beloning

Inleidende opmerkingen van de Remuneratiecommissie

Geachte aandeelhouder,

We willen graag enkele inleidende opmerkingen maken over het jaarlijkse verslag inzake de remuneratie van de raden van bestuur voor 2003.

Onze filosofie

Onze beloningsfilosofie is topfunctionarissen van kaliber aan te trekken, te motiveren en te behouden. Wij zien erop toe dat alle elementen van de beloning van leden van de raden van bestuur zorgvuldig zijn afgestemd op marktontwikkelingen. Van de leden van onze raden van bestuur wordt ook verlangd dat zij een aandelenpakket in Unilever opbouwen, zodat een koppeling ontstaat tussen hun persoonlijke belangen en die van andere aandeelhouders.

We menen dat deze benadering essentieel is voor het succesvolle leiderschap en effectieve management van Unilever als een grote mondiale onderneming.

Beloning op basis van prestaties

Het huidige beloningspakket voor de bestuursleden dateert van 2001 toen, na goedkeuring door de aandeelhouders, diverse veranderingen werden doorgevoerd, waaronder de introductie van het op Total Shareholder Return gebaseerde Long-Term Incentive Plan en de verhoging van de jaarlijkse bonus tot een maximum van 100% van het basissalaris. Het pakket was ontworpen om verhoging van de aandeelhouderswaarde tijdens de periode tot 2004 te ondersteunen, zoals uiteengezet in onze strategie De Weg naar Groei.

Het pakket is gekoppeld aan duidelijke prestatiecriteria. Zo kunnen, bij uitstekende resultaten, de variabele elementen een aanzienlijk deel van het totale beloningspakket uitmaken. Bovendien, wat evenzeer belangrijk is, zorgt dit pakket ervoor dat middelmatige of onbevredigende resultaten niet worden beloond. Deze benadering zorgt voor een passende beloning voor degenen die door het leveren van uitstekende prestaties een uitstekende waarde voor aandeelhouders realiseren. Het is ook in overeenstemming met de resultaatgerelateerde beloningscultuur binnen de hele Unilever-groep.

De uit te betalen bonus voor 2003 is substantieel lager dan de bonus uitbetaald voor 2002 omdat de bedrijfsresultaten voor 2003 lager waren dan verwacht, in het bijzonder die met betrekking tot de groei van de leidende merken.

Ons beleid

Ons beleid blijft erop gericht de beloning van bestuursleden aan prestaties te koppelen. We concentreren ons op het behalen van bedrijfsdoelstellingen, het belonen van uitstekende resultaten en het behouden van het beste talent.

De toekomst

De Commissie bekijkt voortdurend of het beloningspakket voor de leden van de raden van bestuur nog in overeenstemming is met de Europese markt. We streven naar een pakket dat de grootst mogelijke waarde voor aandeelhouders blijft realiseren.

Bertrand Collomb, voorzitter

David Simon

Jeroen van der Veer

Leden van de raden van bestuur

Beloningsbeleid

Belangrijkste uitgangspunten

Het is Unilevers doel functionarissen van topniveau aan te trekken, te motiveren en te behouden. Dit is essentieel voor succesvol leiderschap en effectief management van Unilever als een grote wereldwijde onderneming. Om deze doelstelling te realiseren, baseert de Commissie zich op drie belangrijke uitgangspunten die door de aandeelhouders zijn bekrachtigd:

- Het beloningsbeleid wordt regelmatig getoetst aan regelingen voor vergelijkbare ondernemingen in Europa. Dit zorgt ervoor dat de beloningsniveaus voor de bestuursleden concurrerend blijven.
- Er wordt een vergelijking gemaakt met de beloningsregelingen voor andere hooggeplaatste functionarissen binnen Unilever.
- De Commissie koppelt een aanzienlijk deel van de totale beloning van de bestuursleden aan een aantal belangrijke prestatie maatstaven van de onderneming. Dit is in overeenstemming met de strategie De Weg naar Groei. De drie belangrijkste maatstaven zijn:
 - Groei van de winst per aandeel BELA,
 - Omzetgroei van de leidende merken, en
 - Total Shareholder Return gerealiseerd door Unilever in vergelijking met een groep van twintig relevante concurrenten.

Als de resultaten van de Groep overeenkomen met de doelstellingen, maakt het resultaatgerelateerde deel van de beloning, zoals jaarlijkse bonus en betalingen gerelateerd aan het langetermijn-resultaat, globaal ongeveer 60% van het totaal uit (met uitzondering van pensioenen). Uitstekende resultaten van de Groep kunnen echter de totale waarde van de resultaatgerelateerde beloning tot meer dan 75% van het totaal laten stijgen. Als de groepsresultaten onder de doelstelling blijven, zal dit percentage aanzienlijk lager liggen.

Een duidelijke koppeling tussen het beloningspakket en prestatie maatstaven zorgt ervoor dat de beloning van de bestuursleden effectief is afgestemd op de belangen van de aandeelhouders. Dit geldt evenzeer ten aanzien van hooggeplaatste functionarissen onder het niveau van de raden van bestuur, voor wie het beloningspakket een belangrijke resultaatgerelateerde component kent.

Tevens wordt van bestuursleden verlangd dat zij een aanzienlijk aandelenpakket in Unilever opbouwen. Van hen wordt verwacht dat zij binnen vijf jaar na hun benoeming een pakket aandelen bezitten met een waarde van 150% van hun jaarlijkse basissalaris.

Op beperkte schaal kunnen bestuursleden van Unilever commissaris of non-executive director van andere ondernemingen zijn. Unilever verlangt dat alle beloningen en vergoedingen voor dergelijke externe posities direct aan Unilever worden afdragen.

Toekomstige ontwikkelingen

De Remuneratiecommissie bekijkt haar beloningsbeleid in het licht van ontwikkelingen binnen de onderneming en in de markt. Momenteel worden de op aandelen gebaseerde componenten van het beloningspakket en de pensioenregelingen tegen het licht gehouden.

Remuneratiecommissie

Taken en verantwoordelijkheden

De Commissie is verantwoordelijk voor het vaststellen van het beloningsbeleid voor bestuursleden en voor het dienovereenkomstig adviseren van de raden van bestuur. Zij is ook verantwoordelijk voor het vaststellen van individuele beloningspakketten voor bestuursleden en voor het bewaken en goedkeuren van alle op aandelen gebaseerde beloningsregelingen voor managers. De Commissie komt ten minste driemaal per jaar bijeen en is in 2003 viermaal bijeengekomen. Elk lid was tijdens iedere vergadering aanwezig.

Structuur

Alle leden van de Commissie zijn onafhankelijke adviserende leden van de raden van bestuur, die zijn gekozen vanwege hun brede ervaring en internationale oriëntatie. Gedurende 2003 bestond de Commissie uit:

- Bertrand Collomb (tot voorzitter benoemd in mei 2003)
- Lord Simon of Highbury
- Jeroen van der Veer
- Frits Fentener van Vlissingen (voormalig voorzitter, afgetreden in mei 2003).

Advies en ondersteuning

De Commissie heeft geen vaste bezoldigingsadviseurs. Zij wint professioneel advies in naar behoefte. In 2003 heeft de Commissie advies ingewonnen bij Towers Perrin (een onafhankelijk bureau van specialisten op het gebied van personeelsbeleid) over marktgegevens, bezoldigingstrends en resultaatgerelateerde beloningen. Towers Perrin geeft ook algemene adviezen aan Unilever-groepsmaatschappijen over pensioenen, communicatie en andere aan personeelsbeleid gerelateerde zaken.

De Commissie ontvangt informatie van haar secretaris Jan van der Bijl, die ook een van de secretarissen van Unilever is.

De voorzitters van NV en PLC worden uitgenodigd vergaderingen van de Commissie bij te wonen om hun inzichten over bedrijfsdoelstellingen kenbaar te maken en de individuele prestaties van de bestuursleden die rechtstreeks aan hen rapporteren met de Commissie te bespreken. Vanzelfsprekend zijn de voorzitters niet aanwezig wanneer hun eigen beloning wordt besproken.

Beloningspakket

Beloningsstructuur

Het totale beloningspakket van de leden van de raden van bestuur bestaat uit:

- basissalaris
- jaarlijkse resultaatgerelateerde bonus
- langetermijn-beloningsregelingen
- pensioenvoorziening
- andere vergoedingen/emolumenten.

De Commissie bekijkt regelmatig de beloningsstructuur om zeker te zijn dat deze aan haar doelstellingen voldoet. De samenstelling van het beloningspakket wordt getoetst aan regelingen voor vergelijkbare Europese ondernemingen.

Basissalaris

Ieder bestuurslid ontvangt een basissalaris dat is vastgesteld in de valuta van het land waar het bestuurslid werkzaam is.

Er is één algemeen salariskader voor alle bestuursleden. Ieder jaar komt de Commissie aparte salarisschalen overeen voor bestuursleden die op het Europese continent, in het Verenigd Koninkrijk en in de Verenigde Staten werkzaam zijn. Het salaris van elk bestuurslid wordt jaarlijks herzien binnen de overeengekomen salarisschalen.

Bij het toekennen van salarisverhogingen kijkt de Commissie naar een reeks factoren, waaronder individuele prestaties en bedrijfsresultaten. De Commissie maakt ook gebruik van onafhankelijk deskundig advies om Unilevers beloning voor topfunctionarissen van dit kaliber met concurrenten te vergelijken.

Jaarlijkse resultaatgerelateerde bonus

Het doel van de jaarlijkse resultaatgerelateerde bonus is dat de bestuursleden zich concentreren op de bedrijfsprioriteiten voor het komende boekjaar, overeenkomstig het voor dat jaar voor de onderneming opgestelde plan. De bonus kan variëren tussen 0% en 100% van het basissalaris. Het maximumniveau wordt echter alleen toegekend in geval van uitzonderlijke prestaties.

Om in aanmerking te komen voor een bonus moeten bestuursleden veeleisende ondernemings- en individuele doelstellingen behalen. Deze doelstellingen worden aan het begin van ieder jaar door de Commissie vastgesteld:

- Ondernemingsdoelstellingen: gebaseerd op een combinatie van de stijging van de winst per aandeel BEIA, tegen actuele wisselkoersen, en de omzetgroei van de leidende merken. Een bestuurslid kan met betrekking tot ondernemingsdoelstellingen een resultaatgerelateerde bonus ontvangen van maximaal 80% van zijn basissalaris.
- Individuele doelstellingen: gebaseerd op overeengekomen belangrijke doelen gelieerd aan de specifieke verantwoordelijkheden van het bestuurslid. Een bestuurslid kan met betrekking tot individuele doelstellingen een resultaatgerelateerde bonus ontvangen van maximaal 20% van zijn basissalaris.

Aan het einde van ieder boekjaar vergelijkt de Commissie de resultaten met de vastgestelde doelstellingen.

De bestuursleden ontvangen 75% van de jaarlijkse bonus in geld, terwijl de resterende 25% wordt uitbetaald in aandelen NV en PLC. Daarna wordt aan hen op voorwaardelijke basis eenzelfde aantal aandelen toegekend (matching shares). Deze maken deel uit van de hieronder omschreven langetermijnbeloningsregelingen.

Beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat

De langetermijnbeloningsregelingen voor bestuursleden bestaan uit drie hoofdelementen:

- Share Matching Plan (gekoppeld aan de jaarlijkse bonus)
- TSR Long Term Incentive Plan
- Aandelenopties, waaronder:
 - Executive Option Plans
 - Aandelenoptieregelingen voor alle medewerkers

Share Matching Plan (gekoppeld aan jaarlijkse bonus)

Zoals hierboven aangegeven, ontvangen de bestuursleden 25% van de jaarlijkse bonus in de vorm van aandelen NV en PLC, de zogenaamde bonusaandelen. De onderneming kent vervolgens eenzelfde aantal aandelen (matching shares) toe, die drie jaar na toekenning onvoorwaardelijk eigendom worden, mits:

- het oorspronkelijke aantal bonusaandelen gedurende die periode van drie jaar is behouden en
- het bestuurslid geen ontslag heeft genomen of niet is ontslagen.

Het vereiste om de bonusaandelen minimaal drie jaar te behouden (tijdens welke periode de koers van de aandelen NV en PLC zal worden beïnvloed door de resultaten van de ondernemingen) sluit aan bij de op pagina 57 omschreven verplichtingen met betrekking tot het houden van aandelen.

De Commissie meent dat de periode van drie jaar voor het deblokken van de matching shares, ondersteunt, voorzover mogelijk, het behouden van belangrijke topfunctionarissen. Bovendien stimuleert het de bestuursleden een aanzienlijk aandelenpakket in de onderneming op te bouwen, zodat hun belangen overeenkomen met die van andere aandeelhouders. Een periode van drie jaar sluit tevens aan op hetgeen internationaal gebruikelijk is.

De Commissie is van mening dat er geen behoefte is aan verdere resultaatgerelateerde voorwaarden met betrekking tot het deblokken van de matching shares, omdat het aantal aandelen rechtstreeks is gekoppeld aan de jaarlijkse bonus (die zelf afhankelijk is van het behalen van veeleisende doelstellingen).

TSR Long-Term Incentive Plan

De bestuursleden ontvangen jaarlijks voorwaardelijke toekenningen in de vorm van rechten op aandelen NV en PLC. Deze toekenningen worden onvoorwaardelijk na drie jaar. Het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk wordt, is echter afhankelijk van de ontwikkeling van de Total Shareholder Return (TSR) van Unilever in vergelijking met de TSR-resultaten van een gedefinieerde groep vergelijkbare ondernemingen.

Remuneratieverslag – beleid

De voorwaardelijke toekenningen in maart 2003 waren als volgt:

	Aantal aandelen NV	Aantal aandelen PLC
Voorzitters	7 260	46 198
Bestuursleden werkzaam in Europa	4 537	28 877
Bestuurslid werkzaam in de Verenigde Staten	3 646	23 284

Voor het bestuurslid werkzaam in de Verenigde Staten zijn de voorwaardelijk NV-aandelen in de vorm van NV New York aandelen en de voorwaardelijk PLC-aandelen in de vorm van American Depositary Receipts (1 ADR is gelijk aan 4 PLC-aandelen) toegekend.

Meer bijzonderheden staan in de TSR Long-Term Incentive Plan tabel op pagina 65.

De TSR-resultaten van Unilever worden gemeten over een driejarige cyclus en vergeleken met een referentiegroep, die momenteel gevormd wordt door:

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

Het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk eigendom wordt, is afhankelijk van het TSR-resultaat van Unilever in vergelijking met het TSR-resultaat van elk van de ondernemingen in de referentiegroep over dezelfde periode op basis van de volgende tabel:

TSR-positie binnen referentiegroep	Toekenning (% van oorspronkelijke voorwaardelijke toekenning dat onvoorwaardelijk wordt)
12e tot en met 21e	0%
10e of 11e	25%
8e of 9e	50%
5e tot en met 7e	100%
3e of 4e	150%
1e of 2e	200%

Geen enkele toekenning wordt onvoorwaardelijk tenzij Unilever zich in de bovenste elf van de referentiegroep bevindt. 150% en 200% van een toekenning wordt alleen onvoorwaardelijk als Unilever een van de vier bovenste posities inneemt. Wat uiteindelijk wordt uitgekeerd, kan pas worden vastgesteld wanneer de TSR-positie over de driejarige periode bekend is.

Het hanteren van de positie in de TSR-referentiegroep als prestatie-indicator geeft aan dat er een duidelijke koppeling is tussen het toekennen van beloningen aan bestuursleden en de mate waarin onze aandeelhouders hun investering hebben zien groeien (vergeleken met die van investeerders in de referentiegroep).

Aandelenopties

Bestuursleden kunnen deelnemen aan de volgende aandelenoptieregelingen:

- Executive Option Plans
- Aandelenoptieregelingen voor alle medewerkers

Executive Option Plans

Onder de Executive Option Plans worden opties op aandelen in NV en PLC toegekend aan bestuursleden. De Commissie heeft een jaarlijkse maatstaf vastgesteld voor de omvang van de toekenning voor ieder bestuurslid, die de 'gebruikelijke toekenning' wordt genoemd (zie hieronder):

	Gebruikelijke toekenning	
	Aandelen NV	Aandelen PLC
Voorzitters	12 000	80 000
Bestuurslid werkzaam in de Verenigde Staten	12 000	80 000
Bestuursleden werkzaam in Europa	7 500	50 000

De jaarlijkse toekenningen vinden alleen plaats als aan de volgende resultaatgerelateerde voorwaarden is voldaan:

- Ten eerste, de winst per aandeel (BEIA) over de voorgaande drie boekjaren moet, in actuele wisselkoersen, cumulatief met ten minste 6% meer gestegen zijn dan het inflatiepercentage (binnen het Verenigd Koninkrijk en de eurozone).
- Ten tweede (en alleen als aan de eerste voorwaarde is voldaan) wordt de werkelijke toekenning (een percentage van de 'gebruikelijke toekenning') vastgesteld op basis van de groei van de winst per aandeel (BEIA) in het voorgaande boekjaar, tegen actuele wisselkoersen, zoals hieronder weergegeven:

Groei WpA (BEIA) hoger dan inflatie (gerealiseerd in voorgaand boekjaar)	Werkelijke toekenning (als percentage van 'gebruikelijke toekenning')
Inflatie + minder dan 4%	0%
Inflatie + 4%	50%
Inflatie + 5%	75%
Inflatie + 6%	100%
Inflatie + 7%	125%
Inflatie + 8%	150%

De groei van de winst per aandeel (BEIA), tegen actuele wisselkoersen, was in 2002 meer dan 8% hoger dan de inflatie. Dit betekent dat de werkelijke toekenning in 2003 150% van de 'gebruikelijke toekenning' was.

De Commissie beschouwt de groei van de winst per aandeel (BEIA), tegen actuele wisselkoersen, als een passende maatstaf voor de onderliggende financiële resultaten van de Groep. De Commissie is van mening dat minder dan 4% groei na inflatie beneden de norm is en dat in dat geval geen toekenning dient plaats te vinden. Een werkelijke groei van de winst per aandeel (BEIA) van meer dan 6% is echter een resultaat dat de doelstelling overtreft.

Na toekenning worden aan de opties bij uitoefening geen verdere resultaatgerelateerde voorwaarden gesteld. De Executive Option Plans zijn van toepassing op Unilever-managers in de hele wereld en in veel landen is het niet gebruikelijk resultaatgerelateerde voorwaarden te stellen bij de uitoefening van opties. De Commissie is daarom van mening dat de onderliggende financiële resultaten van de Groep, die op hun beurt de stijging van de aandelenkoers tussen toekenning en uitoefening van een optie beïnvloeden, voldoende zijn.

Bij de uitoefening van opties is de minimaal voor ieder aandeel verschuldigde prijs niet lager dan de beurskoers van de aandelen op de datum van toekenning. Een onder de Executive Option Plans toegekende optie mag gewoonlijk niet eerder dan drie jaar en niet later dan tien jaar na toekenning worden uitgeoefend.

Premieopties

Voor opties die zijn toegekend tussen 1997 en 2000 ontstaan vijf jaar na de datum van hun oorspronkelijke toekenning rechten op verdere opties (bekend als 'premieopties'). Deze premieopties zullen 20% van het oorspronkelijk aantal toegekende opties bedragen, mits:

- zowel Unilever als het individuele bestuurslid goed gepresteerd heeft in de desbetreffende periode van vijf jaar, en
- het bestuurslid de 'oorspronkelijke', vijf jaar eerder toegekende, opties niet uitgeoefend heeft of, indien hij dat wel heeft gedaan, hij alle 'winst' van de uitoefening in de vorm van aandelen heeft behouden.

Deze beloningsregeling in de vorm van premieopties is in 2001 afgeschaft als onderdeel van de wijziging van het beloningspakket voor de bestuursleden, dat destijds door de aandeelhouders is goedgekeurd. Er ontstaan geen verdere rechten op premieopties op basis van toekenningen die vanaf 2001 hebben plaatsgevonden.

Aandelenregelingen voor alle medewerkers

Bestuursleden kunnen deelnemen in het Employee ShareSave Plan en het Share Incentive Plan ('ShareBuy') in het Verenigd Koninkrijk en het Aandelenoptieplan in Nederland. Deze regelingen zijn bedoeld voor alle medewerkers. Het in de Verenigde Staten werkzame lid van de raden van bestuur kan deelnemen in het North American Employee Stock Purchase Plan.

Details van alle regelingen zijn opgenomen onder 29 op pagina 119.

Pensioenen leden van de raden van bestuur

Bestuursleden ontvangen een pensioen op basis van eindloonregelingen. Dit is in overeenstemming met de pensioenregeling voor alle medewerkers in het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Door deze regeling komen bestuursleden vanaf hun 60e jaar in aanmerking voor een pensioen van maximaal tweederde van de pensioengrondslag. Dit komt overeen met wat gebruikelijk is in continentaal Europa en het Verenigd Koninkrijk.

In de pensioengrondslag zijn ook de in de laatste drie jaar betaalde gemiddelde jaarlijkse resultaatgerelateerde bonussen begrepen, tot een maximum van 20% van het basissalaris. Dit komt overeen met wat momenteel binnen Unilever gebruikelijk is voor hooggeplaatste functionarissen met een lang dienstverband. De Commissie is van mening dat een aanzienlijk deel van de beloning van bestuursleden resultaatgerelateerd moet zijn en dat daarom een deel van de jaarlijkse resultaatgerelateerde bonus in de pensioengrondslag moet zijn opgenomen. De Commissie beziet dit onderwerp van tijd tot tijd in het licht van de aanbevelingen van de 'Combined Code' en is van mening dat deze regelingen op dit moment in stand moeten blijven.

De tabellen op pagina 67 tonen details van de waarde van de pensioenen van de bestuursleden voor het op 31 december 2003 geëindigde jaar.

Andere vergoedingen en vergoedingen in natura

Bestuursleden ontvangen dezelfde soort vergoedingen als veel andere medewerkers van de Unilever-groep, waaronder een gesubsidieerde ziektekostenverzekering, het gebruik van een auto van de zaak (of geld in plaats daarvan) en een tegemoetkoming in de kosten van verhuizing van het ene land naar het andere. Ook ontvangen zij een vergoeding voor kleine onkosten die niet gedekt worden door de vergoeding van hun representatiekosten.

Daarnaast ontvangen bepaalde in het Verenigd Koninkrijk werkzame bestuursleden een vergoeding ter compensatie van het feit dat een deel van hun beloning in Nederland wordt uitbetaald.

Arbeidsovereenkomsten leden van de raden van bestuur

De bestuursleden hebben een arbeidsovereenkomst met zowel NV als PLC. De opzegtermijn krachtens de arbeidsovereenkomsten is één jaar. Indien zij dat verkiezen, kunnen NV en PLC een bestuurslid een bedrag gelijk aan twaalf maanden salaris betalen in plaats van de opzegtermijn in acht te nemen.

De statuten van NV en PLC schrijven voor dat op iedere jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders de bestuursleden hun functie neerleggen. De arbeidsovereenkomst van een bestuurslid van de Unilever-groep eindigt in het algemeen niet later dan aan het einde van de maand waarin de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders worden gehouden die het dichtst bij de datum ligt waarop het bestuurslid 62 jaar wordt. Zie de tabel op pagina 69.

De bestuursleden zijn functionarissen met een lang dienstverband bij Unilever die redelijkerwijs kunnen verwachten, afhankelijk van bevredigende resultaten, dat zij tot hun pensionering bij Unilever in dienst zullen blijven. De Commissie is van mening dat het recht van de bestuursleden op de zekerheid van een opzegtermijn van twaalf maanden voor beëindiging van het dienstverband in overeenstemming is met wat gebruikelijk is bij veel vergelijkbare ondernemingen en met het recht van andere hooggeplaatste functionarissen binnen Unilever.

De Remuneratiecommissie streeft ernaar gevallen van beëindiging van een arbeidsovereenkomst altijd correct te behandelen, onder hantering van een strakke richtlijn om elke vergoeding tot een minimum te beperken.

Gedurende zowel 2003 als 2002 waren alle acht bestuursleden het hele jaar in functie.

Overige punten

Nalevingsverklaring

Dit verslag geeft een uiteenzetting over het beleid en de gegevens betreffende de beloning van de leden van de raden van bestuur zoals vereist door wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Hierin wordt eveneens rekening gehouden met:

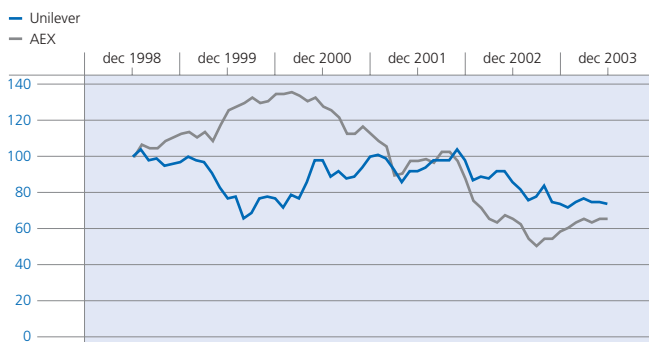
- de Nederlandse Corporate Governance Code,
- de Combined Code of the United Kingdom Listing Rules (de 'Combined Code'), en
- de verplichtingen volgend uit de Directors' Remuneration Report Regulations 2002.

Remuneratieverslag – beleid

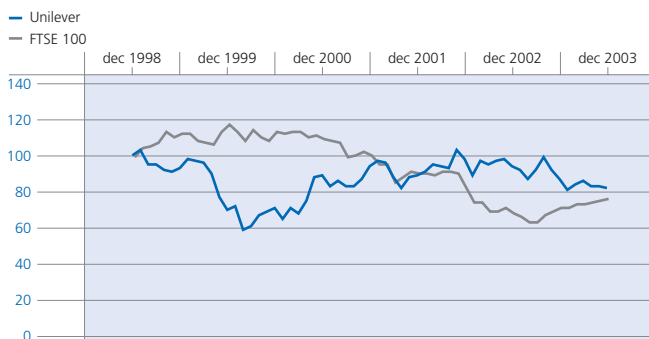
Prestaties Unilever-aandelen ten opzichte van breed samengestelde beursindexen

Op basis van de Directors' Remuneration Report Regulations 2002 zijn wij tevens verplicht de prestaties van Unilever-aandelen, gebaseerd op Total Shareholder Return, over de laatste vijf jaar te tonen ten opzichte van een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de prestaties van Unilever met twee beursindexen te vergelijken, namelijk de Euronext AEX Index (Amsterdam) en de FTSE 100 Index (Londen). Dit zijn de meest gehanteerde indexen in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, waar we onze voornaamste noteringen hebben.

Unilever NV vs AEX Amsterdam Vijf jaar geëindigd op 31 december 2003



Unilever PLC vs FTSE 100 Vijf jaar geëindigd op 31 december 2003



Adviserende leden van de raden van bestuur

De adviserende leden zijn formeel geen lid van de raden van bestuur van NV en PLC en wanneer in dit verslag melding wordt gemaakt van bestuursleden zijn zij daarin niet begrepen.

De beloning van de adviserende leden wordt bepaald door de raden van bestuur. Zij streven ernaar dat de inzet en de bijdrage van de adviserende leden in hun beloning tot uiting komt en dat het niveau daarvan overeenkomt met dat van ondernemingen van een soortgelijke aard en omvang. De raden van bestuur ontvangen deskundig advies over concurrerende marktniveaus van Towers Perrin, een onafhankelijk bureau van specialisten op het gebied van personeelsbeleid.

Adviserende leden ontvangen een jaarlijkse beloning alsmede een vergoeding voor gemaakte kosten voor het bijwonen van vergaderingen. Zij ontvangen geen resultaatgerelateerde bonussen, pensioenen, aandelenopties of andere beloningen. Zij hebben geen arbeidsovereenkomsten. De in 2003 uitbetaalde jaarlijkse beloning aan ieder adviserend lid is vermeld op pagina 69.

Gedetailleerde informatie over de beloning van de leden van de raden van bestuur gedurende 2003

Het volgende gedeelte bevat gedetailleerde informatie over de ontvangen jaarlijkse beloning, langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregelingen en pensioenen van de bestuursleden en over de belangen die zij hadden in Unilever-aandelen gedurende 2003.

Totale beloning van leden van de raden van bestuur

De tabel hieronder geeft een totaaloverzicht van de geldswaarde van de in 2003 door de individuele bestuursleden ontvangen emolumenten op basis van het beloningssysteem en overige inkomsten uit langetermijn-resultaat gerelateerde beloningen.

Gemakshalve zijn de bedragen in zowel euro's als ponden sterling [tussen haakjes] vermeld, op basis van gemiddelde wisselkoersen gedurende het jaar, namelijk € 1 = £ 0,6912, € 1 = \$ 1,126 (2002: € 1 = £ 0,6280, € 1 = \$ 0,9398).

	2003 '000	2002 '000
Jaarlijkse emolumenten⁽¹⁾		
Basissalaris	€ 7 942 [£ 5 489]	€ 7 975 [£ 5 008]
Vergoedingen	€ 279 [£ 193]	€ 515 [£ 323]
Waarde van vergoedingen in natura	€ 768 [£ 531]	€ 800 [£ 503]
Resultaatgerelateerde beloningen (jaarlijkse bonus) ⁽²⁾	€ 1 781 [£ 1 231]	€ 8 024 [£ 5 039]
Subtotaal jaarlijkse emolumenten	€ 10 770 [£ 7 444]	€ 17 314 [£ 10 873]
Overige inkomsten uit langetermijn-resultaatgerelateerde beloningen⁽³⁾		
Winst op uitoefening optierechten	€ 644 [£ 446]	€ 3 037 [£ 1 907]
Onvoorwaardelijk geworden matching shares	€ 116 [£ 80]	€ 0 [£ 0]
Totale jaarlijkse emolumenten en overige inkomsten uit langetermijn- beloningen	€ 11 530 [£ 7 970]	€ 20 351 [£ 12 780]

(1) De jaarlijkse emolumenten bestaan uit het basissalaris, vergoedingen en de waarde van vergoedingen in natura die in 2003 zijn ontvangen. Deze omvat eveneens de jaarlijkse bonus (zowel het gedeelte uitbetaald in geld als het gedeelte van de bonus dat in aandelen wordt uitbetaald) die in maart 2004 wordt uitbetaald met betrekking tot de resultaten voor het jaar 2003.

(2) De waarde van matching shares, van in totaal € 1 605 000, toegekend met betrekking tot de prestatieperiode 2002 is begrepen in de cijfers van resultaatgerelateerde betalingen (jaarlijkse bonus) getoond hierboven voor 2002. Voor 2003 zal de waarde van deze matching shares, van in totaal € 445 000 welke niet in de cijfers voor 2003 hierboven zijn opgenomen, gerapporteerd worden wanneer zij in 2007 onvoorwaardelijk worden.

(3) Hierbij inbegrepen zijn de in 2003 gerealiseerde winsten na uitoefening van in eerdere jaren toegekende aandelenopties. Omvatten tevens de waarde van de in 2003 in onvoorwaardelijk eigendom verkregen matching shares die oorspronkelijk in 1998 waren toegekend.

Remuneratieverslag – details

Individuele beloning van leden van de raden van bestuur

De tabel hieronder vermeldt details over de totale geldswaarde, van de in 2003 door de individuele bestuursleden ontvangen emolumenten op basis van het beloningssysteem en overige inkomsten uit langetermijn-resultaatgerelateerde regelingen:

Naam en land waarin werkzaam	Jaarlijkse emolumenten ⁽¹⁾ 2003				Overige inkomsten in 2003 uit beloningsregelingen gerelateerd aan het lange termijn – resultaat ⁽²⁾				Totale jaarlijkse emolumenten en overige inkomsten van langetermijn- belonings- regelingen in 2003 ⁽³⁾ '000
	Basis- salaris '000	Ver- goedingen ⁽⁴⁾ '000	Waarde van ver- goedingen in natura ⁽⁵⁾ '000	Jaarlijkse bonus ⁽⁶⁾ '000	Totaal jaarlijkse beloningen 2003 '000	Totaal jaarlijkse beloningen 2002 ⁽¹⁰⁾ '000	Onvoorwaardelijk geworden matching shares in 2003 '000	Winst op aandelen- opties in 2003 '000	
A Burgmans ⁽⁷⁾ NL	€1 310 [£905]	€ 74 [£ 51]	€ 140 [£ 96]	€ 262 [£ 181]	€ 1 786 [£ 1 233]	€ 2 681 [£ 1 684]	€ 42 [£ 29]		€ 1 828 [£ 1 262]
N W A FitzGerald ⁽⁸⁾ UK	€1 476 [£1 020]	€ 159 [£ 110]	€ 79 [£ 54]	€ 295 [£ 204]	€ 2 009 [£ 1 388]	€ 3 340 [£ 2 097]	€ 74 [£ 51]		€ 2 083 [£ 1 439]
A C Butler UK	€738 [£510]	€ 3 [£ 2]	€ 34 [£24]	€ 148 [£ 102]	€ 923 [£ 638]	€ 1 664 [£ 1 045]			€ 923 [£ 638]
P J Cescau NL	€1 020 [£705]	€ 6 [£ 4]	€ 162 [£ 112]	€ 204 [£ 141]	€ 1 392 [£962]	€ 2 205 [£ 1 385]			€ 1 392 [£ 962]
K B Dadiseth UK	€926 [£640]	€ 4 [£ 3]	€ 80 [£ 56]	€ 185 [£ 128]	€ 1 195 [£ 827]	€ 2 098 [£ 1 318]		€ 15 [£ 11]	€ 1 210 [£ 838]
A R van Heemstra NL	€700 [£484]	€ 6 [£ 4]	€ 74 [£ 51]	€ 140 [£ 97]	€ 920 [£ 636]	€ 1 549 [£ 972]			€ 920 [£ 636]
R H P Markham UK	€839 [£580]	€ 10 [£ 7]	€ 36 [£ 25]	€ 168 [£ 116]	€ 1 053 [£ 728]	€ 1 787 [£ 1 122]			€ 1 053 [£ 728]
C B Strauss ⁽⁹⁾ USA	€933 [£645]	€ 17 [£ 12]	€ 163 [£ 113]	€ 379 [£ 262]	€ 1 492 [£ 1 032]	€ 1 990 [£ 1 250]		€ 629 [£ 435]	€ 2 121 [£ 1 467]

- (1) De jaarlijkse emolumenten bestaan uit het basissalaris, vergoedingen en de waarde van vergoedingen in natura die in 2003 zijn ontvangen. Deze bevat eveneens de jaarlijkse bonus (zowel het gedeelte in contanten als het gedeelte van de bonus dat in aandelen wordt uitgekeerd) die in maart 2004 wordt uitbetaald met betrekking tot de resultaten voor het jaar 2003. De waarde van in 2004 voorwaardelijk toegekende matching shares met betrekking tot de prestatieperiode 2003 is niet opgenomen aangezien deze deel uitmaken van de langetermijn beloningsregelingen en de waarde zal in 2007 worden gerapporteerd wanneer zij onvoorwaardelijk worden.
- (2) Overige inkomsten omvat de in 2003 gerealiseerde winsten na uitoefening van in eerdere jaren toegekende aandelenopties. Deze omvatten tevens de waarde van de in 2003 onvoorwaardelijk eigendom verkregen matching shares die oorspronkelijk in 1998 waren toegekend.
- (3) Totaal bestaat uit alle jaarlijkse emolumenten in 2003 verdiend samen met overige inkomsten uit langetermijn beloningen in dat jaar.
- (4) Inclusief vergoedingen in contanten in plaats van een dienstauto, vergoeding van representatiekosten, hulp bij financiële planning en een vergoeding, waar van toepassing, voor bestuursleden werkzaam in het Verenigd Koninkrijk om hen te compenseren voor het feit dat een deel van hun beloning wordt uitbetaald in Nederland. Alle vergoedingen zijn belastbaar in het Verenigd Koninkrijk, Nederland of de Verenigde Staten, behalve de vergoeding van representatiekosten, die belastingvrij is.
- (5) Inclusief de waarde van vergoedingen in natura met betrekking tot door de onderneming verschaft huisvesting, dienstauto's en gesubsidieerde ziektekostenverzekering. Alle posten zijn belastbaar in het land waar het desbetreffende bestuurslid woonachtig is (behalve de waarde van huisvesting voor in Nederland werkzame bestuursleden).
- (6) Een deel van de jaarlijkse bonus wordt uitbetaald in de vorm van aandelen in NV en PLC. De waarde van deze bonusaandelen is opgenomen in de hierboven vermelde resultaatgerelateerde beloningen. Naast deze aandelen wordt aan ieder bestuurslid voorwaardelijk een equivalent aantal aandelen (matching shares) toegekend. De waarde van deze in 2003 toegekende voorwaardelijke matching shares is niet opgenomen in de hierboven vermelde jaarlijkse beloningscijfers voor 2003.
- (7) Voorzitter van NV.
- (8) Voorzitter van PLC.
- (9) Exclusief betalingen van in totaal \$ 582 000 uitbetaald in 2003 met betrekking tot een functie vóór benoeming tot bestuurslid.
- (10) Het totaal voor 2002 bestaat onder meer uit de waarde van matching shares toegekend met betrekking tot de prestatieperiode 2002.

Remuneratieverslag – details

Share Matching Plan leden van de raden van bestuur

Onder het Share Matching Plan werden gedurende 2003 de volgende voorwaardelijke aandelen toegekend, gehouden en onvoorwaardelijk eigendom:

	Soort aandeel	Voorwaardelijke aandelen op 1 jan. 2003		Voorwaardelijke aandelen toegekend in 2003 ⁽¹⁾		Onvoorwaardelijk geworden in 2003 ⁽²⁾			Voorwaardelijke aandelen op 31 dec. 2003
		Aantal aandelen	Aantal aandelen	Aantal aandelen	Koers bij toekenning	Aantal aandelen	Marktkoers	Oorspronkelijke koers bij toekenning	Aantal aandelen
A Burgmans	NV	3 635	2 361	€ 55,10	382	€ 52,60	€ 60,90	5 614	
	PLC	26 592	15 022	585p	2 704	566p	564p	38 910	
N W A FitzGerald	NV	5 511	2 714	€ 55,10	671	€ 52,60	€ 60,90	7 554	
	PLC	40 581	17 275	585p	4 749	566p	564p	53 107	
A C Butler	NV	2 439	1 370	€ 55,10	0			3 809	
	PLC	18 091	8 718	585p	0			26 809	
P J Cescau	NV	2 403	1 902	€ 55,10	0			4 305	
	PLC	17 471	12 108	585p	0			29 579	
K B Dadiseth	NV	1 752	1 699	€ 55,10	0			3 451	
	PLC	12 499	10 812	585p	0			23 311	
A R van Heemstra	NV	1 953	1 180	€ 55,10	0			3 133	
	PLC	14 174	7 506	585p	0			21 680	
R H P Markham	NV	2 598	1 494	€ 55,10	0			4 092	
	PLC	19 173	9 486	585p	0			28 659	
C B Strauss	NV	4 157	1 144	€ 55,10	0			5 301	
	PLC	30 014	7 276	585p	0			37 290	

(1) Iedere toekenning van matching shares is voorwaardelijk en wordt drie jaar na de desbetreffende toekenning onvoorwaardelijk, afhankelijk van bepaalde voorwaarden. De toekenningen voor 2003 vonden plaats op 25 maart 2003 (met betrekking tot de prestatieperiode 2002) en worden onvoorwaardelijk op 24 maart 2006.

(2) De op 3 maart 1998 toegekende voorwaardelijke aandelen (met betrekking tot de prestatieperiode 1997) werden onvoorwaardelijk op 2 maart 2003.

De koers van gewone aandelen op 31 december 2003 was bij het sluiten van de markt € 51,85 (aandelen van NV) en 521p (aandelen van PLC). Gedurende 2003 waren de hoogste marktkoersen € 59,95 en 628p en de laagste marktkoersen waren respectievelijk € 45,81 en 475p.

Remuneratieverslag – details

Voorwaardelijke toekenning van aandelen aan leden van de raden van bestuur volgens het TSR Long-Term Incentive Plan

In 2003 werden voorwaardelijke rechten op gewone aandelen in NV en PLC toegekend zoals weergegeven in onderstaande tabel. In 2003 zijn geen toekenningen onvoorwaardelijk geworden of vervallen.

	Soort aandeel	Voorwaardelijke aandelen op 1 januari 2003 Aantal aandelen	Voorwaardelijke toekenningen op 25 maart 2003 (prestatieperiode 2003-2005) ⁽³⁾		Voorwaardelijke aandelen op 31 december 2003 Aantal aandelen	Toekenning die in mei 2004 onvoorwaardelijk wordt op basis van prestatieperiode 2001 t/m 2003 ⁽⁴⁾ Aantal aandelen
			Aantal aandelen	Oorspronkelijke koers bij toekenning		
A Burgmans	NV	12 452	7 260	€ 55,10	19 712	6 472
	PLC	90 679	46 198	585p	136 877	48 360
N W A FitzGerald	NV	12 452	7 260	€ 55,10	19 712	6 472
	PLC	90 679	46 198	585p	136 877	48 360
A C Butler	NV	7 782	4 537	€ 55,10	12 319	4 045
	PLC	56 675	28 877	585p	85 552	30 225
P J Cescau	NV	7 782	4 537	€ 55,10	12 319	4 045
	PLC	56 675	28 877	585p	85 552	30 225
K B Dadiseth	NV	7 782	4 537	€ 55,10	12 319	4 045
	PLC	56 675	28 877	585p	85 552	30 225
A R van Heemstra	NV	7 782	4 537	€ 55,10	12 319	4 045
	PLC	56 675	28 877	585p	85 552	30 225
R H P Markham	NV	7 782	4 537	€ 55,10	12 319	4 045
	PLC	56 675	28 877	585p	85 552	30 225
C B Strauss	NV ⁽¹⁾	6 200	3 646	\$ 58,35	9 846	3 223
	PLC ⁽²⁾	44 612	23 284	\$ 9,1375	67 896	23 580

(1) NV New York aandelen.

(2) Toekenning vond plaats in de vorm van American Depositary Receipts (1 ADR = 4 PLC-aandelen).

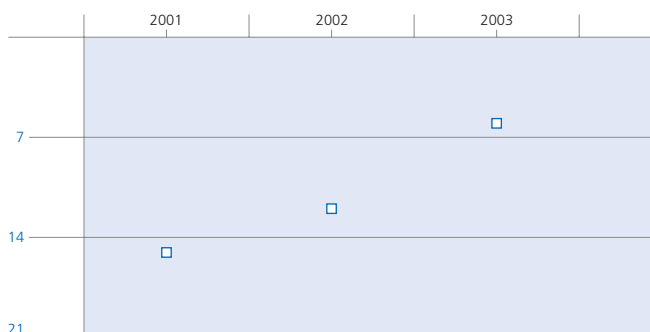
(3) De einddatum van de laatste prestatieperiode met betrekking tot de in 2003 voorwaardelijk toegekende aandelen is 31 december 2005.

(4) De in mei 2001 voorwaardelijk toegekende aandelen zullen in mei 2004 onvoorwaardelijk eigendom worden. Deze toekenning is gebaseerd op de resultaten van Unilever op basis van TSR (bij vergelijking met de referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen) voor de driejarige periode geëindigd op 31 december 2003. Gegevens over de TSR-positie van Unilever voor deze periode zijn in de onderstaande grafiek weergegeven.

De TSR-positie van Unilever-aandelen ten opzichte van de referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen voor de periode 2001 tot en met 2003

De onderstaande grafiek toont Unilevers positie ten opzichte van de referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen op basis van TSR voor de periode van 1 januari 2001 tot en met 31 december 2003. De positie binnen de referentiegroep in deze periode bepaalt hoeveel van de in 2001 voorwaardelijk toegekende aandelen onvoorwaardelijk eigendom worden. Uit deze grafiek blijkt dat Unilever zich op de zesde plaats bevindt in de referentiegroep van 21 ondernemingen. Deze klassering betekent dat 100% van de aandelen die in mei 2001 voorwaardelijk werden toegekend onvoorwaardelijk eigendom worden. Zie pagina 125 voor de volledige gegevens over de TSR langetermijnresultaatgerelateerde regelingen.

Positie van Unilever ten opzichte van de TSR-referentiegroep



De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven.

Unilevers positie is gebaseerd op haar TSR over een resultatencyclus van drie jaar.

Remuneratieverslag – details

Aandelenopties van de leden van de raden van bestuur

Informatie over de optieregelingen volgens welke bestuursleden en medewerkers gewone aandelen in NV en PLC kunnen verwerven, is vermeld onder 29 op pagina 119.

Optierechten voor het verwerven van gewone aandelen in NV van € 0,51 per stuk en optierechten voor het verwerven van gewone aandelen in PLC van 1,4p per stuk werden gedurende 2003 als volgt toegekend, vervallen uitgeoefend en gehouden:

	Soort aandeel	1 januari 2003	Toegekend aantal	Uitgeoefend of vervallen	31 december 2003	Uitstaande opties onder de marktprijs per 31/12/2003		Uitstaande opties boven de marktprijs per 31/12/2003		Eerst mogelijke uitoefen- datum	Finale verval- datum
						Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefen- prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde uitoefen- prijs		
A Burgmans											
Executive Plan	NV	76 800	18 000 ⁽¹⁾ 1 800 ⁽²⁾	9 000 ⁽⁴⁾	87 600	12 000	€ 42,83	75 600	€ 60,46	24/03/02	07/05/13
Executive Plan	PLC	512 000	120 000 ⁽¹⁾ 12 000 ⁽²⁾	60 000 ⁽⁴⁾	584 000	200 000	425,70p	384 000	576,02p	24/03/02	07/05/13
NL All Employee Plan	NV	250	50 ⁽³⁾	50 ⁽⁵⁾	250	50	€ 51,00	200	€ 62,31	01/06/02	02/06/08
UK ShareSave Plan	PLC	2 904			2 904			2 904	594,00p	01/10/03	31/03/04
N W A FitzGerald											
Executive Plan	NV	105 600	18 000 ⁽¹⁾ 3 600 ⁽²⁾		127 200	30 000	€ 42,81	97 200	€ 62,08	02/06/00	07/05/13
Executive Plan	PLC	746 300	120 000 ⁽¹⁾ 24 000 ⁽²⁾		890 300	362 300	405,67p	528 000	597,96p	29/05/99	07/05/13
NL All Employee Plan	NV	250	50 ⁽³⁾	50 ⁽⁵⁾	250	50	€ 51,00	200	€ 62,31	01/06/02	02/06/08
UK ShareSave Plan	PLC	3 543	1 103 ⁽¹²⁾		4 646	2 382	425,00p	2 264	585,72p	01/10/03	06/12/08
A C Butler											
Executive Plan	NV	66 002	11 250 ⁽¹⁾ 2 250 ⁽²⁾		79 502	18 752	€ 42,81	60 750	€ 62,08	02/06/00	07/05/13
Executive Plan	PLC	678 212	75 000 ⁽¹⁾ 15 000 ⁽²⁾		768 212	438 212	357,44p	330 000	597,96p	07/06/98	07/05/13
NL All Employee Plan	NV	200	50 ⁽³⁾		250	50	€ 51,00	200	€ 62,31	01/06/02	02/06/08
P J Cescau											
Executive Plan	NV	63 393	11 250 ⁽¹⁾ 1 800 ⁽²⁾		76 443	7 500	€ 42,83	68 943	€ 62,46	08/05/01	07/05/13
Executive Plan	PLC	429 666	75 000 ⁽¹⁾ 12 000 ⁽²⁾		516 666	125 000	425,70p	391 666	583,97p	08/05/01	07/05/13
NL All Employee Plan	NV	100	50 ⁽³⁾		150	50	€ 51,00	100	€ 66,28	30/05/04	02/06/08
US Executive Plan	NV ⁽⁷⁾	45 000			45 000	45 000	\$ 38,84			29/05/97	02/06/07
US Executive Plan	PLC ⁽⁷⁾	100 192			100 192	100 192	\$ 6,72			03/06/98	02/06/07
K B Dadiseth											
Executive Plan	NV	42 600	11 250 ⁽¹⁾ 900 ⁽²⁾		54 750	10 500	€ 42,82	44 250	€ 60,85	02/06/00	07/05/13
Executive Plan	PLC	298 248	75 000 ⁽¹⁾ 6 000 ⁽²⁾	4 148 ⁽⁶⁾	375 100	155 100	415,30p	220 000	592,01p	07/06/98	07/05/13
NL All Employee Plan	NV		50 ⁽³⁾		50	50	€ 51,00			02/06/06	02/06/08
UK ShareSave Plan	PLC	2 744			2 744			2 744	603,00p	01/10/07	31/03/08
A R van Heemstra											
Executive Plan	NV	49 800	11 250 ⁽¹⁾ 1 800 ⁽²⁾	9 000 ⁽⁴⁾	53 850	7 500	€ 42,83	46 350	€ 60,30	24/03/02	07/05/13
Executive Plan	PLC	332 000	75 000 ⁽¹⁾ 12 000 ⁽²⁾	60 000 ⁽⁴⁾	359 000	125 000	425,70p	234 000	578,33p	24/03/02	07/05/13
NL All Employee Plan	NV	100	50 ⁽³⁾		150	50	€ 51,00	100	€ 66,28	30/05/04	02/06/08
R H P Markham											
Executive Plan	NV	63 300	11 250 ⁽¹⁾ 2 250 ⁽²⁾		76 800	16 500	€ 42,81	60 300	€ 62,04	02/06/00	07/05/13
Executive Plan	PLC	454 292	75 000 ⁽¹⁾ 15 000 ⁽²⁾		544 292	217 292	408,16p	327 000	597,72p	06/12/99	07/05/13
NL All Employee Plan	NV	250	50 ⁽³⁾	50 ⁽⁵⁾	250	50	€ 51,00	200	€ 62,31	01/06/02	02/06/08
UK ShareSave Plan	PLC	3 283			3 283	3 283	514,00p			01/10/04	31/03/05
C B Strauss											
US Executive Plan	NV ⁽⁷⁾	184 800	18 000 ⁽⁸⁾ 1 800 ⁽⁹⁾	22 000 ⁽¹¹⁾	182 600	162 800	\$ 40,95	19 800	\$ 72,28	10/06/95	07/05/13
US Executive Plan	PLC ⁽⁷⁾	512 000	120 000 ⁽⁸⁾ 12 000 ⁽⁹⁾		644 000	584 000	\$ 7,81	60 000	\$ 10,85	03/06/98	07/05/13
US All Employee Plan	NV ⁽⁷⁾		184 ⁽¹⁰⁾		184	184	\$ 54,11			01/01/04	01/01/04

Remuneratieverslag – details

Voetnoten bij tabel op de vorige pagina:

- (1) Toekenningen krachtens het Executive Plan op 25 maart 2003 tegen een optiekoers van € 55,10 (NV-aandelen) en 585p (PLC-aandelen).
- (2) Premietoekenningen krachtens het Executive Plan op 8 mei 2003 tegen een optiekoers van € 52,05 (NV-aandelen) en 578,50p (PLC-aandelen).
- (3) Toekenningen krachtens de Nederlandse optieregeling voor alle medewerkers op 2 juni 2003 tegen een optiekoers van € 51,00 (NV-aandelen).
- (4) Opties verliepen zonder waarde op 8 mei 2003. De opties werden oorspronkelijk toegekend op 8 mei 1998 met een vijfjarige uitoefenperiode tegen een uitoefenprijs van € 69,29 (NV-aandelen) en 667,50p (PLC-aandelen).
- (5) Opties verliepen zonder waarde op 15 september 2003. De opties werden oorspronkelijk toegekend op 15 september 1998 met een vijfjarige uitoefenperiode tegen een uitoefenprijs van € 57,63 (NV-aandelen).
- (6) Op 4 november 2003 werden opties uitgeoefend tegen een beurskoers van 508,50p per aandeel. De opties werden oorspronkelijk toegekend in 1994 tegen een koers van 253,75p per aandeel.
- (7) NV-opties toegekend in de vorm van NV New York aandelen, PLC-opties toegekend in de vorm van American Depositary Receipts (1 ADR is gelijk aan 4 PLC-aandelen).
- (8) Toekenningen op 25 maart 2003 onder het Executive Plan met een uitoefenprijs van \$ 58,35 (NV New York-aandelen) en \$ 9,14 (PLC-aandelen).
- (9) Premie-toekenningen op 8 mei 2003 onder het Executive Plan met een uitoefenprijs van \$ 59,40 (NV New York-aandelen) en \$ 9,24 (PLC-aandelen).
- (10) Toekenning gedurende 2003 onder het US All Employee Plan met een uitoefenprijs van \$ 54,11.
- (11) Optie uitgeoefend op 5 mei 2003 tegen een marktcoers van \$ 59,00 per aandeel. De opties waren op 10 juni 1993 toegekend met een uitoefenprijs van \$ 26,81 per aandeel.
- (12) Opties op 6 juni 2003 toegekend onder het UK ShareSave Plan met een uitoefenprijs van 577p per aandeel.

De term 'Executive Plan' verwijst naar opties die zijn toegekend krachtens de PLC, NV of NA Executive Options Plans (zie pagina 59).

De slotkoersen op 31 december 2003 waren € 51,85 (NV-aandelen), 521p (PLC-aandelen), \$ 64,90 (NV New York aandelen) en \$ 37,60 (PLC ADR's). Tijdens 2003 bedroegen de hoogste beurskoersen respectievelijk € 59,95, 628p, \$ 64,90 en \$ 39,49 en bedroegen de laagste beurskoersen respectievelijk € 45,81, 475p, \$ 52,95 en \$ 31,44.

Pensioenen leden van de raden van bestuur

Hieronder wordt de waarde vermeld van de pensioenen van de bestuursleden voor het jaar geëindigd op 31 december 2003. Gemakshalve zijn de bedragen in zowel euro's als ponden sterling [tussen haakjes] vermeld.

	Leeftijd op 31/12/03	Opgebouwde jaarlijkse rechten per 31/12/03 ⁽¹⁾ '000	Toename opgebouwde jaarlijkse rechten gedurende 2003 ⁽¹⁾ '000	Toename opgebouwde jaarlijkse rechten gedurende 2003 (excl. inflatie) '000	Overdrachts-waarde op 31/12/03 van toename opgebouwde rechten (excl. inflatie) ⁽²⁾ '000	Overdrachts-waarde opgebouwde rechten op 31/12/03 ⁽²⁾ '000	Overdrachts-waarde opgebouwde rechten op 31/12/02 ⁽²⁾ '000	Verskil in 2002 en 2003 overdrachts-waarde (minus individuele bijdragen) ⁽³⁾ '000
A Burgmans	56	€915 [€648]	€73 [€50]	€45 [€31]	€764 [€541]	€11 613 [€8 219]	€9 747 [€6 340]	€1 866 [€1 879]
N W A FitzGerald	58	€1 102 [€780]	€90 [€62]	€80 [€55]	€1 381 [€977]	€19 624 [€13 888]	€18 017 [€11 720]	€1 572 [€2 144]
A C Butler	57	€533 [€377]	€16 [€11]	€12 [€8]	€185 [€131]	€9 097 [€6 438]	€8 809 [€5 730]	€271 [€696]
P J Cescau ⁽⁴⁾	55	€717 [€507]	€54 [€37]	€32 [€22]	€549 [€389]	€9 535 [€6 748]	€8 394 [€5 460]	€1 141 [€1 288]
K B Dadiseth	58	€682 [€483]	€91 [€63]	€85 [€59]	€1 512 [€1 070]	€12 323 [€8 721]	€10 684 [€6 950]	€1 617 [€1 756]
A R van Heemstra	57	€527 [€373]	€52 [€36]	€36 [€25]	€593 [€420]	€7 695 [€5 446]	€6 702 [€4 360]	€993 [€1 086]
R H P Markham	57	€620 [€439]	€67 [€46]	€61 [€42]	€1 036 [€733]	€10 899 [€7 713]	€9 746 [€6 340]	€1 133 [€1 359]
C B Strauss	60	€666 [€471]	€36 [€25]	€12 [€8]	€160 [€113]	€10 073 [€7 129]	€11 811 [€7 683]	€(1 738) [€(554)]

- (1) De opgebouwde jaarlijkse uitkeringen worden berekend op basis van de aanname dat bestuursleden op 31 december 2003 uit dienst zouden zijn getreden en zijn inclusief alle verstrekte uitkeringen uit Unilever-pensioenregelingen. De NV-regeling voor bestuursleden gaat uit van een gerechtvaardigde verwachting en geen vaste aanspraken op pensioen. Bestuursleden die voor het bereiken van de 55-jarige leeftijd uit dienst treden, hebben alleen recht op uitkeringen uit andere Unilever-pensioenregelingen. De opgebouwde jaarlijkse uitkeringen worden berekend op basis van de aanname dat uitbetaling van de uitkeringen aanvangt bij het bereiken van de 60-jarige leeftijd; indien het bestuurslid voor het bereiken van de 60-jarige leeftijd uit dienst treedt en uitbetaling van de uitkering eerder aanvangt dan bij het bereiken van de 60-jarige leeftijd, worden de uitkeringen verlaagd. Dit jaar worden de opgebouwde jaarlijkse uitkeringen voor bestuursleden van NV en PLC op dezelfde manier gepresenteerd als hierboven beschreven. Voor bestuursleden van NV werden de totale opgebouwde uitkeringen per 31 december 2002 actueel omgezet zodat deze in overeenstemming zijn met de vorm van de opgebouwde jaarlijkse uitkeringen per 31 december 2003.
- (2) De overdrachtswaarden van de NV-regeling voor bestuursleden worden berekend zoals toegepast door de pensioenregeling van Unilever Nederland (Progress), in overeenstemming met de Nederlandse regelgeving. De overdrachtswaarden van de PLC-regeling voor bestuursleden worden berekend zoals toegepast door de pensioenregeling van Unilever Verenigd Koninkrijk (UPF), in overeenstemming met de GN11 richtlijn gepubliceerd door het Institute and Faculty of Actuaries in het Verenigd Koninkrijk.
- (3) Gedurende 2003 hebben de in het Verenigd Koninkrijk werkzame bestuursleden verplichte premies betaald gelijk aan 2% van hun als pensioengrondslag dienende salaris. De in Nederland en de Verenigde Staten werkzame bestuursleden hebben geen verplichte premies betaald in dat jaar, in overeenstemming met het toen geldende gebruik voor alle medewerkers in die landen.
- (4) Omdat hij in 2003 de 55-jarige leeftijd heeft bereikt, werd de toename van de totale opgebouwde uitkeringen tijdens 2003 berekend op basis van de totale opgebouwde uitkeringen per 31 december 2002 en actueel omgezet zodat deze in overeenstemming zijn met de vorm van de opgebouwde jaarlijkse uitkeringen per 31 december 2003.

Remuneratieverslag – details

Belangen leden van de raden van bestuur: aandelenkapitaal

De belangen in het aandelenkapitaal van NV en PLC en hun groepsmaatschappijen van diegenen die aan het begin en aan het einde van 2003 bestuurslid waren en die van hun gezinsleden zijn in de onderstaande tabel vermeld:

	Soort aandeel ⁽¹⁾	Aandelen gehouden op	Aandelen gehouden op
		1 januari 2003 (exclusief voorwaardelijk toegekende aandelen)	31 december 2003 ⁽²⁾ (exclusief voorwaardelijk toegekende aandelen)
A Burgmans	NV	30 533	33 275
	NV ⁽³⁾	7 750	7 750
	PLC	37 159	54 885
N W A FitzGerald ⁽⁴⁾	NV	5 510	8 895
	PLC	361 951	382 799
A C Butler	NV	3 502	4 872
	PLC	44 910	53 628
P J Cescau	NV	2 403	4 305
	PLC	17 471	29 579
K B Dadiseth	NV	1 752	3 451
	PLC	17 679	32 712
	Hindustan Lever Limited	107 490	107 490
A R van Heemstra	NV	1 953	3 133
	PLC	14 174	21 680
R H P Markham	NV	33 430	34 924
	PLC	57 689	67 224
C B Strauss	NV	12 971	36 015
	PLC ⁽⁵⁾	30 014	37 290

(1) Behalve waar anders aangegeven zijn NV-aandelen gewone aandelen van € 0,51 en PLC-aandelen gewone aandelen van 1,4p.

(2) Het aantal op 31 december 2003 gehouden aandelen is inclusief PLC-aandelen die zijn verworven onder het ShareBuy Plan in het Verenigd Koninkrijk.

(3) Gehouden als preferente aandelen van € 0,05.

(4) De heer N W A FitzGerald houdt mede als een van de trustees van de Leverhulme Trust en de Leverhulme Trade Charities Trust 156 815 034 gewone PLC-aandelen en 400 Margarine Union (1930) Limited aandelen zonder economisch voordeel, zowel op 1 januari 2003 als op 31 december 2003. Dit belang is ongeveer evenredig aan 5,38% van het geplaatste gewone aandelenkapitaal van PLC.

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

De bestuursleden, evenals andere werknemers van PLC en haar in het Verenigd Koninkrijk gevestigde dochtermaatschappijen, hadden op 1 januari 2003 een belang van 43 176 360 gewone PLC-aandelen en op 31 december 2003 een belang van 47 080 138 gewone PLC-aandelen, die door de Unilever Employee Share Trusts zijn verworven ter dekking van optierechten die zijn verleend krachtens de PLC ShareSave Executive Option Plans en het UK Employee ShareSave Plan. Aanvullende informatie, waaronder gegevens over NV- en PLC-aandelen die in verband met andere aandelenoptieregelingen door bepaalde groepsmaatschappijen zijn ingekocht, wordt gegeven onder 29 op pagina 119.

De stemrechten van de bestuursleden die belangen hebben in het aandelenkapitaal van NV en PLC zijn dezelfde als die van andere houders van aandelen van de aangegeven soort. Met uitzondering van hetgeen hierboven is vermeld, houdt geen van de bestuursleden of andere topfunctionarissen meer dan 1% van de geplaatste aandelen van die soort. Met uitzondering van hetgeen hierboven is aangegeven, zijn alle belangen voor eigen rekening.

De enige veranderingen in de belangen van de bestuursleden en hun gezinsleden in gewone NV- en PLC-aandelen tussen 31 december 2003 en 28 februari 2004 waren:

- (i) Het belang van Unilever Employee share trust (Jersey) is afgenomen tot 46 697 306 gewone PLC-aandelen.
- (ii) De heren FitzGerald, Dadiseth en Markham hebben ieder in januari nog eens 23 en in februari nog eens 24 gewone PLC-aandelen verworven middels de ShareBuy regeling.
- (iii) De heer FitzGerald heeft 31 gewone PLC-aandelen verkregen door herinvestering van ontvangen dividend.
- (iv) De heer Cescau heeft 825 gewone NV-aandelen gekocht. Hij heeft tevens opties voor 100 192 PLC-aandelen (25 048 PLC ADR's) uitgeoefend, waarvan hij er 22 712 (5 678 ADR's) heeft gehouden, en opties voor 45 000 NV New York shares uitgeoefend, waarvan hij er 12 905 heeft gehouden.
- (v) De heer Strauss heeft via uitoefening van opties binnen het North American Employee Stock purchase Plan 156 NV New York aandelen verkregen. Ook heeft hij 30 000 executive opties op NV New York aandelen uitgeoefend, waarvan hij er 12 800 heeft gehouden.
- (vi) De heer van Heemstra heeft bij uitoefening van opties 50 000 PLC aandelen en 7 500 NV aandelen verkregen. Al deze aandelen zijn onmiddellijk verkocht.

Remuneratieverslag – details

Samengevatte informatie met betrekking tot leden van de raden van bestuur en top functionarissen

De totale beloning (inclusief overige inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijn-resultaat maar exclusief pensioenvoorzieningen) die is ontvangen door alle bestuursleden en andere topfunctionarissen (zijnde de bestuursleden en de corporate officers vermeld op pagina 54 en 55 voor diensten in alle hoedanigheden gedurende 2003 bedroeg € 16 375 000, ofwel £ 11 319 000 (2002: € 26 474 466 ofwel £ 16 625 972).

Het totale bedrag dat gedurende 2003 door de Unilever-groep is gereserveerd voor pensioenen of soortgelijke uitkeringen voor bestuursleden en andere topfunctionarissen bedroeg € 3 264 293 ofwel £ 2 256 279 (2002: € 4 585 032 ofwel £ 2 879 401).

In 2003 zijn geen vergoedingen voor verlies van functie of andere vergoedingen wegens beëindiging van het dienstverband betaald aan bestuursleden. Per 28 februari 2004 werden door de bestuursleden en andere topfunctionarissen als groep optierechten voor aankoop van de volgende gewone aandelen gehouden:

707 715 NV aandelen van € 0,51

5 115 129 PLC aandelen van 1,4p

152 600 NV aandelen van € 0,51 van de New York Registry

644 000 PLC aandelen van 1,4p (gehouden als 161 000 American Depositary Receipts).

Arbeidsovereenkomsten van leden van de raden van bestuur

	Datum van benoeming	Datum van ingang van huidig contract	Verval-/pensioen datum*	Opzegtermijn voor onderneming	Opzegtermijn voor lid raden van bestuur
A Burgmans	8 mei 1991	5 mei 1993	31 mei 2009	12 maanden	6 maanden
N W A FitzGerald	20 mei 1987	5 mei 1993	31 mei 2007	12 maanden	6 maanden
A C Butler	6 mei 1992	5 mei 1993	31 mei 2008	12 maanden	6 maanden
P J Cescau	4 mei 1999	4 mei 1999	31 mei 2010	12 maanden	6 maanden
K B Dadiseth	3 mei 2000	3 mei 2000	31 mei 2007	12 maanden	6 maanden
A R van Heemstra	3 mei 2000	3 mei 2000	31 mei 2008	12 maanden	6 maanden
R H P Markham	6 mei 1998	6 mei 1998	31 mei 2008	12 maanden	6 maanden
C B Strauss	3 mei 2000	3 mei 2000	31 mei 2005	12 maanden	6 maanden

* Ervan uitgaande dat de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders in mei wordt gehouden, zoals tot nu toe gebruikelijk.

Adviserende leden van de raden van bestuur

De adviserende leden van de raden van bestuur waren gedurende 2003 formeel geen lid van de raden van bestuur van NV en PLC. Wanneer in dit verslag naar leden van de raden van bestuur wordt verwezen, zijn zij daarin dus niet begrepen.

Beloningen betaald aan adviserende leden van de raden van bestuur in 2003:

Betaald in euro's	Equivalent	Betaald in ponden sterling	Equivalent
Naam	Beloningen in €	Naam	Beloningen in £
B Collomb	55 000	Lord Brittan	[35 000]
Professor W Dik	55 000	Lady Chalker	[35 000]
O Fanjul	55 000	C X Gonzalez	[35 000]
F H Fentener van Vlissingen	27 500	Senator G J Mitchell	[35 000]
H Kopper	55 000	C R Shoemate	[14 583]
J van der Veer	55 000	Lord Simon	[35 000]

Daarnaast hebben de adviserende leden direct of indirect de volgende in 2003 gedane betalingen genoten: Lady Chalker: £ 26 400 betaald aan Africa Matters Limited voor advies gegeven aan Unilevers Africa Business Group door haar en andere adviseurs van die onderneming. Senator G J Mitchell: \$ 75 000 aan hem betaald voor advies gegeven aan Unilevers bedrijven in Noord-Amerika.

Op 28 februari 2004 waren de belangen van de adviserende leden in het aandelenkapitaal van NV en PLC als volgt:

	NV ⁽¹⁾	PLC ⁽²⁾
Lord Brittan	–	–
Lady Chalker	–	2 526
B Collomb	111	–
Professor W Dik	–	–
O Fanjul	692	–
C X Gonzalez ⁽³⁾	–	100 000
H Kopper	–	–
Senator G Mitchell	1 000	–
Lord Simon	–	2 947
J van der Veer	5 600	–
Totale belangen	7 403	105 473

(1) Gewone NV-aandelen van € 0,51.

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

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

Op 28 februari 2003 bedroegen de totale belangen van de adviserende leden van de raden van bestuur in het aandelenkapitaal van NV en PLC 19 788 gewone NV-aandelen van € 0,51 en 65 383 gewone PLC-aandelen van 1,4p.

De stemrechten van de adviserende leden zijn dezelfde als die van andere houders van het aangegeven soort aandeel.

Remuneratieverslag – details

Het verslag is goedgekeurd door de raden van bestuur en is namens hen ondertekend door de secretarissen, de heren J A A van der Bijl en S G Williams.

Namens de raden van bestuur

J A A van der Bijl
S G Williams

Secretarissen van Unilever N.V. en Unilever PLC

2 maart 2004

Door de accountants te controleren gedeelten van het remuneratieverslag

Met inachtneming van de Directors' Remuneration Report Regulation 2002 in het Verenigd Koninkrijk en krachtens Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, zijn de volgende gedeelten van het remuneratieverslag door de accountants gecontroleerd: 'Totale beloning van leden van de raden van bestuur' op pagina 62, 'Individuele beloning van leden van de raden van bestuur' op pagina 63, 'Share Matching Plan leden van de raden van bestuur' op pagina 64, 'Voorwaardelijke toekenningen van aandelen aan leden van de raden van bestuur krachtens de TSR langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregeling' op pagina 65, 'Aandelenopties van de leden van de raden van bestuur' op pagina 66, 'Pensioenen van de leden van de raden van bestuur' op pagina 67, 'Belangen van de leden van de raden van bestuur: aandelenkapitaal' op pagina 68 en 'Adviserende leden van de raden van bestuur' op pagina 69.

Verslag van de Auditcommissie

De Auditcommissie heeft tot taak de raden van bestuur van Unilever te ondersteunen bij het vervullen van diverse taken. Het gaat daarbij om hun toezichhoudende verantwoordelijkheden voor de integriteit van de financiële overzichten, het risicomanagement en de interne controle van Unilever, het naleven van wet- en regelgeving, de werkzaamheden, kwalificaties en onafhankelijkheid van de externe accountants en de werkzaamheden van de interne accountantsdienst. Tijdens het afgelopen boekjaar (geëindigd op 31 december 2003) waren de belangrijkste activiteiten van de Commissie:

Financiële overzichten

De Commissie heeft rapportages van de financieel directeur beoordeeld die betrekking hebben op de financiële kwartaal- en jaaroverzichten en heeft het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F vóór publicatie beoordeeld. Zij beoordeelde ook de kritische waarderingsgrondslagen, inclusief de voorgestelde veranderingen in waarderingsgrondslagen naar aanleiding van de wijzigingen in de wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, alsmede in de algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

Controle van de jaarrekening

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

Risicomanagement en interne controlemaatregelen

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

- De interim- en eindejaarsverslagen die de interne accountantsdienst uitbrengt over de status van risicomanagement en -beheersing en de reactie van het management daarop.
- Het jaarverslag van de Corporate Risk Commissie, met daarin haar aanbevelingen voor de verklaring van de raden van bestuur over interne controle en haar analyse van het risicobeoordelingsproces in 2003.
- De verslagen van de Commissie voor naleving van de Gedragscode.
- Controlemaatregelen betreffende marketinginvesteringen.
- Benchmarking van de risicobeheersing van de Groep.
- Implementatie van recente vereisten op het gebied van corporate governance (zoals uiteengezet op pagina 48).
- Werkzaamheden van de Disclosure Commissie.
- Voortgang van de implementatie van een wereldwijd ethisch meldpunt inclusief een procedure om klachten en zorgen te behandelen die betrekking hebben op de financiële rapportage, de interne controle en administratieve aangelegenheden.
- Een bijgewerkte Ethische Code voor hogere financiële functionarissen ter communicatie aan de relevante functionarissen in de Groep.

Externe accountants

De Commissie heeft het verslag van PricewaterhouseCoopers beoordeeld, waarin die hun onafhankelijkheid en objectiviteit bevestigen. Daarnaast heeft de Commissie de accountantscontrole beoordeeld, evenals de aan de controle gerelateerde, belasting- en advieswerkzaamheden van PricewaterhouseCoopers. Ook heeft de Commissie de naleving gecontroleerd van de richtlijnen die Unilever in januari 2002 heeft geïntroduceerd ten aanzien van de soort activiteiten waarvoor de externe accountant kan worden ingeschakeld. Alle niet aan de controle gerelateerde diensten die de externe accountant heeft geleverd, werden vooraf beoordeeld en goedgekeurd door de Commissie. Voor verdere bijzonderheden zie pagina 52.

De Commissie heeft de effectiviteit van het proces van de externe accountantscontrole formeel geëvalueerd en heeft onafhankelijke bijeenkomsten gehouden met de externe accountants. Zij heeft haar conclusies aan de raden van bestuur gerapporteerd.

De Commissie heeft de raden van bestuur aanbevolen over te gaan tot de herbenoeming van de externe accountants.

Interne accountantsdienst

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

De Commissie heeft onafhankelijke bijeenkomsten gehouden met het hoofd van de interne accountantsdienst.

Handvest van de Auditcommissie

De taakomschrijving van de Commissie is aangepast op basis van recente ontwikkelingen op het gebied van corporate governance in het Verenigd Koninkrijk, de Europese Unie en de Verenigde Staten van Amerika. Het herziene handvest versterkt de rol en de verantwoordelijkheden van de Commissie en maakt de Commissie in het bijzonder verantwoordelijk voor het toezicht op Unilevers betrekkingen met de externe accountant.

Het handvest en de taakomschrijving van de Auditcommissie staan op Unilevers website: www.unilever.com.

De Commissie heeft een evaluatie van haar werkzaamheden uitgevoerd voor beoordeling door de raden van bestuur.

Financiële overzichten – Inhoudsopgave

Verklaringen over de verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur	73
Accountantsverklaring	74
Toegepaste grondslagen	75
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	79
Geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten	80
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	80
Geconsolideerde balans	81
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	82
1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen	82
2 Bedrijfskosten	88
3 Personeelskosten en aantal werknemers	88
4 Bijzondere posten	89
5 Rente	89
6 Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening	90
7 Samen gevoegde winst per aandeel	92
8 Dividend op gewoon kapitaal	93
9 Goodwill en immateriële vaste activa	93
10 Materiële vaste activa	94
11 Financiële vaste activa	95
12 Voorraden	96
13 Vorderingen	96
14 Nettokas/(-schuld)	97
15 Financiële instrumenten	100
16 Handels- en overige crediteuren	102
17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	102
18 Latente belastingen	110
19 Herstructurerings- en overige voorzieningen	111
20 Eigen vermogen	111
21 Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	113
22 In het bedrijf behouden winst	114
23 Overige reserves	114
24 Contractuele verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen	115
25 Verwervingen en verkopen van groepsmaatschappijen	115
26 Aansluiting bedrijfswinst van de Groep met de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	117
27 Analyse van kasstromen naar in het kasstroomoverzicht samengevoegde rubrieken	118
28 Analyse van nettokas-/(-schuld)positie	119
29 Beloningsregelingen op basis van aandelen	119
30 Samenvatting van de winst-en-verliesrekening en de balans van de NV- en PLC-delen van de Groep	128
Vijfjarenoverzicht	129
Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten	134
Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa	145
Enkelvoudige jaarrekening – Unilever N.V.	149
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening – Unilever N.V.	150
Overige gegevens – Unilever N.V.	151
Enkelvoudige jaarrekening – Unilever PLC	152
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening – Unilever PLC	153
Overige gegevens – Unilever PLC	154

Verklaringen over de verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur

Jaarrekeningen

Op grond van Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland en van de UK Companies Act 1985 zijn de raden van bestuur verplicht voor ieder boekjaar een jaarrekening op te stellen die een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Unilever-groep, NV en PLC aan het einde van het boekjaar en van de winst of het verlies over dat boekjaar.

De leden van de raden van bestuur zijn van mening dat de Groep, NV en PLC bij het opstellen van de jaarrekening gebruik hebben gemaakt van de meest toepasselijke, consistent toegepaste grondslagen, ondersteund door redelijke en voorzichtige inschattingen en ramingen. Ook menen de raden van bestuur dat alle verslaggevingsregels in het Verenigd Koninkrijk die zij van toepassing achten, zijn nageleefd, met uitzondering van wat is vermeld onder 'Voorschriften voor de jaarrekening' op pagina 75.

De leden van de raden van bestuur hebben de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat NV en PLC een financiële administratie voeren die met voldoende nauwkeurigheid hun financiële positie weergeeft en die de raden van bestuur in staat stelt te waarborgen dat de jaarrekening in overeenstemming is met de desbetreffende wettelijke voorschriften. Zij dienen ook die maatregelen te nemen die hun redelijkerwijs ter beschikking staan om de activa van de Groep veilig te stellen en fraude en andere onregelmatigheden te voorkomen of aan het licht te brengen.

Deze verklaring, die dient te worden gelezen in samenhang met de Accountantsverklaring op pagina 74, is opgesteld met het doel de aandeelhouders inzicht te geven in de verantwoordelijkheden van respectievelijk de leden van de raden van bestuur en de accountants met betrekking tot de jaarrekening.

De financiële overzichten van de Unilever-groep staan op onze website www.unilever.com. Het beheer en de integriteit van deze website zijn de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur en de werkzaamheden van de accountants hebben hierop geen betrekking. Daarom nemen de accountants geen verantwoordelijkheid voor mogelijke veranderingen die opgetreden zouden kunnen zijn nadat de financiële overzichten op de website zijn geplaatst. De wetgeving in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland aangaande de samenstelling en verspreiding van financiële overzichten kan afwijken van wetgeving in andere rechtsstelsels.

Continuïteit van de onderneming

De leden van de raden van bestuur gaan bij het opstellen van de jaarrekening wederom uit van de continuïteit van de onderneming, omdat zij menen dat de Groep voldoende middelen heeft om haar activiteiten in de nabije toekomst voort te zetten. Dit is gebaseerd op informatie die zij hebben ingewonnen en op een evaluatie van het budget van de Groep voor 2004 en 2005, met inbegrip van kasstromen en kredietfaciliteiten.

Waarborgen en procedures ten aanzien van interne controle en van de openbaarmaking van informatie

Unilever heeft deugdelijke controlesystemen, die goed zijn gedocumenteerd en regelmatig door de raden van bestuur worden bezien. Ze omvatten risicomanagement, interne-controleprocedures en procedures voor openbaarmaking van informatie die beogen een redelijke, maar geen absolute, mate van zekerheid te verschaffen dat activa zijn veiliggesteld, dat bedrijfsrisico's worden beheerst en dat alle informatie die openbaar gemaakt moet worden tijdig wordt gemeld aan het senior-management van de Groep, met inbegrip van de voorzitters en de financieel directeur, indien van toepassing. Onze procedures bestrijken financiële, operationele, sociale en milieurisico's en aangelegenheden die voortvloeien uit regelgeving. De raden

van bestuur van NV en PLC hebben tevens een duidelijke organisatiestructuur gecreëerd, waaronder de relevante bevoegdheden zijn gedelegeerd. De controlesystemen van de Groep worden ondersteund door een Gedragscode, waarin voor haar wereldwijde activiteiten normen zijn vastgelegd betreffende bedrijfsuitoefening en integriteit.

De raden van bestuur dragen de eindverantwoordelijkheid voor het vaststellen van belangrijke procedures voor interne-controlesystemen en de systemen voor de openbaarmaking van informatie en het beoordelen van de effectiviteit hiervan. De dagelijkse verantwoordelijkheid voor de toepassing van deze procedures en het voortdurende toezicht op de risico's en de effectiviteit van deze controles liggen bij de directies van de individuele werkmaatschappijen en van de Business Groups. De Business Groups, die ieder een eigen commissie voor risicobeheersing hebben, beoordelen voortdurend de risico's waarmee hun groep wordt geconfronteerd en welke interne-controleprocedures hieraan zijn verbonden; ze rapporteren hierover schriftelijk aan de Corporate Risk Commissie. De samenstelling en het functioneren van de Corporate Risk Commissie zijn uiteengezet op pagina 50.

De interne accountantsdienst van Unilever speelt een zeer belangrijke rol bij het verschaffen van een objectief beeld en een voortdurende herbevestiging van de effectiviteit van de interne-controleprocedures binnen Unilever aan directies van werkmaatschappijen en de raden van bestuur. De Groep heeft een onafhankelijke Auditcommissie die geheel bestaat uit adviserende leden. Deze Commissie komt regelmatig bijeen met de interne accountantsdienst en de externe accountants.

Unilever heeft een uitgebreid budgetteringssysteem met een jaarlijks ondernemingsplan dat wordt goedgekeurd door de raden van bestuur en regelmatig wordt herzien en bijgesteld. De resultaten worden door middel van maand- en kwartaalrapportages vergeleken met het budget en met de cijfers van het voorgaande jaar. De Groep rapporteert elk kwartaal aan de aandeelhouders.

Unilevers systeem van risicobeheersing heeft gedurende heel 2003 en tot aan de datum van dit verslag gefunctioneerd en voldoet aan de aanbevelingen in de richtlijn 'Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code', die in september 1999 is gepubliceerd door de 'Internal Control Working Party of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales'. De raden van bestuur hebben conform deze aanbevelingen in 2003 een jaarlijkse beoordeling uitgevoerd van de systemen van risicobeheersing en interne controle en ze hebben erop toegezien dat al het nodige is gedaan om zwakheden of tekortkomingen aan te pakken die bij die beoordeling zijn gesignaleerd.

Op basis van een evaluatie door de raden van bestuur, die bestaan uit de voorzitters, de financieel directeur en het senior-management van de Groep, hebben beide voorzitters en de financieel directeur geconcludeerd dat per 31 december 2003 de opzet en de werking van de interne-controlemaatregelen en de procedures aangaande de openbaarmaking van informatie in alle redelijkheid effectief waren. Ook hebben zij vastgesteld dat er daarna geen belangrijke wijzigingen zijn geweest in de interne-controlemaatregelen van de Groep of in andere factoren die van materieel invloed zouden kunnen zijn op deze interne-controlemaatregelen.

Het is Unilevers beleid om verworven ondernemingen zo snel als praktisch uitvoerbaar is op te nemen in de governance-procedures van de Groep, maar in ieder geval aan het eind van het eerste volledige operationele jaar.

Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever N.V. en Unilever PLC

Wij hebben de jaarrekening, opgesteld op basis van historische kostprijzen, zoals opgenomen op de pagina's 75 tot en met 128, 134 tot en met 150 en 152 tot en met 153, gecontroleerd. Tevens hebben we het te controleren deel van het Remuneratieverslag, zoals gespecificeerd op pagina 70, gecontroleerd.

Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F, zoals is beschreven op pagina 73. Hierin is begrepen de verantwoordelijkheid voor het opstellen van de jaarrekening in overeenstemming met de van toepassing zijnde wetten in Nederland en het Verenigd Koninkrijk en grondslagen voor financiële verslaggeving in het Verenigd Koninkrijk. Onze verantwoordelijkheid is het controleren van de jaarrekening en het te controleren deel van het Remuneratieverslag in overeenstemming met de van toepassing zijnde wetten, controlestandaarden en de betreffende reglementen voor notering aan de effectenbeurzen in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

Wij rapporteren aan u ons oordeel omtrent de getrouwheid van de jaarrekening en of de jaarrekening in overeenstemming is met de bepalingen van Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland en de UK Companies Act 1985. Tevens rapporteren wij aan u of het te controleren deel van het Remuneratieverslag is opgesteld in overeenstemming met de in Nederland en het Verenigd Koninkrijk van toepassing zijnde regelgeving. Wij zouden tevens aan u gerapporteerd hebben, indien naar ons oordeel het jaarverslag niet consistent was met de jaarrekening, de ondernemingen geen deugdelijke administraties hadden gevoerd, wij niet alle informatie en toelichtingen hadden ontvangen die nodig zijn voor onze controle of indien de vereiste toelichtingen met betrekking tot de remuneratie van de leden van de raden van bestuur en hun transacties met de onderneming hadden ontbroken.

Wij hebben kennisgenomen van de overige informatie in het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F en zullen, indien in de jaarrekening duidelijk sprake blijkt te zijn van onjuistheden of materiële inconsistenties, de gevolgen daarvan voor ons oordeel bepalen.

Als accountants van Unilever PLC beoordelen wij of de verklaring op de pagina's 51 en 52 weergeeft of de onderneming voldoet aan de zeven onderdelen van de Combined Code (uitgegeven in 1998) zoals gespecificeerd door de Listing Rules van de Financial Services Authority in het Verenigd Koninkrijk en zullen wij rapporteren indien dit niet het geval is. Wij zijn niet verplicht na te gaan of de verklaringen van de raden van bestuur betreffende interne controle alle risico's en controlemaatregelen afdekken, of een oordeel te geven over de effectiviteit van zowel de corporate governance-procedures van de Groep als de risico- en controlemaatregelen.

Grondslag voor de accountantsverklaring

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten van Amerika algemeen aanvaarde controlegrondslagen. Een accountantscontrole omvat onderzoek, op basis van deelwaarnemingen, van informatie die van belang is voor de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening en het te controleren deel van het Remuneratieverslag. Daartoe behoort

ook een beoordeling van de belangrijke ramingen en inschattingen die de raden van bestuur hebben gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening en een beoordeling of de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving deugdelijk zijn voor de Groep, consistent zijn toegepast en adequaat zijn weergegeven. Wij hebben onze controle gepland en uitgevoerd met het doel alle informatie en uitleg te verkrijgen die wij nodig achtten om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening en het te controleren deel van het Remuneratieverslag geen onjuistheden van materieel belang bevatten, veroorzaakt door fraude, andere onregelmatigheden of door fouten. Bij het vormen van ons oordeel hebben wij ook in aanmerking genomen of de presentatie van informatie in de jaarrekening en in het te controleren deel van het Remuneratieverslag over het geheel genomen toereikend is.

Oordeel – Nederland en Verenigd Koninkrijk

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Unilever-groep, Unilever N.V. en Unilever PLC op 31 december 2003 en van de winst en de kasstromen van de Groep over het jaar 2003. Naar ons oordeel is de jaarrekening van de Unilever-groep, en die van Unilever N.V. respectievelijk Unilever PLC in overeenstemming met Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland en de UK Companies Act 1985. Wij zijn van oordeel dat het te controleren deel van het Remuneratieverslag is opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde regelgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

Oordeel – Verenigde Staten van Amerika

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening in alle materiële opzichten een getrouw beeld geeft van de financiële positie van de Unilever-groep op 31 december 2003 en 2002, en van de bedrijfsresultaten, alle verwerkte resultaten en de kasstromen voor elk van de drie jaren in de periode geëindigd op 31 december 2003, in overeenstemming met de algemene informatie met betrekking tot de voorschriften voor de jaarrekening en de grondslagen zoals opgenomen op de pagina's 75 tot en met 78.

De toegepaste grondslagen wijken in bepaalde belangrijke opzichten af van de in de Verenigde Staten van Amerika algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving. Het effect van de voornaamste verschillen bij de bepaling van de nettowinst en het eigen vermogen is opgenomen op de pagina's 134 en 135.

Zoals vermeld onder 17 en 29 bij de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, heeft de Groep haar waarderingsgrondslagen met betrekking tot pensioenen en aandelenopties gewijzigd in 2003. De wijziging heeft geleid tot een aanpassing van de vergelijkende cijfers per 31 december 2002 en 2001 en over de jaren geëindigd op die data.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Rotterdam, Nederland
Accountants Unilever N.V.

PricewaterhouseCoopers LLP
Chartered Accountants and Registered Auditors
Londen, Engeland
Accountants Unilever PLC

2 maart 2004

Toegepaste grondslagen

Unilever

De twee moedermaatschappijen, NV en PLC, treden samen met hun groepsmaatschappijen zoveel mogelijk op als één onderneming (aangeduid als de Unilever-groep, Unilever of de Groep). NV en PLC hebben raden van bestuur die uit dezelfde personen bestaan en zijn onderling verbonden door een aantal overeenkomsten, waaronder de egalisatie-overeenkomst, die erop zijn gericht de positie van de aandeelhouders van beide maatschappijen zoveel mogelijk zo te doen zijn alsof zij aandeelhouders waren van één en dezelfde vennootschap.

De egalisatie-overeenkomst schrijft voor dat beide maatschappijen dezelfde waarderingsgrondslagen toepassen. Ook dienen volgens deze overeenkomst, als regel, de dividenden en andere rechten en voordelen (inclusief rechten bij liquidatie) op een nominaal bedrag van f 12 (= € 5,445) aan gewone NV-aandelen en die op een nominaal bedrag van £ 1 aan gewone PLC-aandelen, volgens de daarvoor geldende wisselkoers in geldswaarde gelijk te zijn; met andere woorden: de aandelen van NV en PLC worden gewaardeerd alsof het aandelen zijn in het gewone kapitaal van één en dezelfde vennootschap. Nadere informatie hierover wordt gegeven onder 'Zeggenschap in Unilever' op pagina 155.

Consolidatie

Op grond van de hierboven omschreven groepsstructuur en overeenkomsten en de onder 21 op pagina 113 vermelde intern gehouden aandelen, vormen NV en PLC en hun groepsmaatschappijen onder de wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk voor consolidatiedoeleinden één groep. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening. Onder 22 en 23 op pagina 114 en onder 30 op pagina 128 wordt aanvullende informatie gegeven over de NV- en PLC-delen van de Groep, waarbij groepsmaatschappijen zijn geconsolideerd op basis van aandelenbezit.

Wettelijke voorschriften

De geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep is opgesteld met inachtneming van zowel Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland als de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk. Verder voldoet de geconsolideerde jaarrekening van Unilever, zoals toegestaan door artikel 362 lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, aan de normen die in het maatschappelijk verkeer in het Verenigd Koninkrijk als aanvaardbaar worden beschouwd. Als deze normen strijdig zijn met de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, prevaleert de laatste. De enkelvoudige jaarrekeningen van NV en PLC, de toelichting daarop en de overige wettelijk vereiste gegevens voldoen aan de wetgeving in respectievelijk Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Om een getrouw beeld te geven, is bij de presentatie van het geconsolideerde eigen vermogen afgeweken van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk. Zie 'Groepsmaatschappijen' hiernaast.

Voorschriften voor de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen en voldoet in alle belangrijke aspecten aan de in Nederland geldende wetgeving en aan de in het Verenigd Koninkrijk geldende voorschriften voor de jaarrekening.

De waarderingsgrondslagen van de Unilever-groep zijn uiteengezet op pagina's 75 tot en met 78. De gehanteerde grondslagen voor bijzondere posten worden uiteengezet op pagina 89. Belangrijke afwijkingen van US GAAP worden

uiteengezet op de pagina's 134 tot en met 139. Om de meest toepasselijke waarderingsgrondslagen te hanteren heeft Unilever de volgende wijzigingen gemaakt.

Overeenkomstig aanbevelingen van diverse instanties heeft Unilever vanaf 1 januari 2003 haar waarderingsgrondslagen voor aandelenopties gewijzigd. Het effect van de implementatie van deze verandering is verwerkt als een correctie op de winst- en-verliesrekeningen van de afgelopen jaren. We hebben onze bestaande aandelenoptieplannen afgedekt door aandelen te kopen op het moment van toekenning en door de financieringskosten onder de rentekosten te verantwoorden. De wijziging houdt in dat we een extra last, anders dan in geld, in de bedrijfswinst verantwoorden ter grootte van de reële waarde van de aan de werknemer toegekende opties. Bij het bepalen van deze last past Unilever een optiewaarderingsmodel toe (meestal een aangepast 'Black-Scholes' of multinomiaal model) waarbij de resulterende kosten worden verdeeld over de periode tussen toekenning en het onvoorwaardelijk worden van de opties. Voor meer informatie zie onder 29 op pagina 119.

Unilever heeft met ingang van 1 januari 2003 UK Financial Reporting Standard 17 'Retirement Benefits' (FRS 17) geïmplementeerd als grondslag voor het rapporteren van pensioenregelingen. De cijfers over voorgaande jaren zijn aangepast op basis van dezelfde grondslag. Het effect van de implementatie van deze standaard wordt besproken onder 17 op pagina 102.

Daarnaast hebben wij de presentatie gewijzigd voor wat betreft effecten die worden gehouden als zakelijk onderpand voor transacties met derivaten. Het effect van deze wijziging in presentatie wordt besproken onder 14 op pagina 97. De cijfers voor voorgaande jaren zijn aangepast. Deze wijziging heeft geen effect gehad op gerapporteerde winsten.

Recente wijzigingen in rapporteringsvereisten onder US GAAP worden behandeld op pagina 139.

OESO-richtlijnen

Bij het samenstellen van haar Jaaroverzicht en haar Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F volgt Unilever de aanbevelingen voor het geven van toelichtingen uit de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

Groepsmaatschappijen

Groepsmaatschappijen zijn maatschappijen waarin NV of PLC rechtstreeks of middellijk aandelen houdt en waarvan consolidatie is vereist voor het door de jaarrekening te verschaffen inzicht.

Om ervoor te zorgen dat de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld geeft, is het noodzakelijk af te wijken van de voorschriften van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk. Dat doen wij door zowel bedragen die toekomen aan NV-aandeelhouders als bedragen die toekomen aan PLC-aandeelhouders op te nemen in het in de balans getoonde eigen vermogen. Volgens de Companies Act zou het eigen vermogen dat toekomt aan aandeelhouders van NV en PLC in de geconsolideerde jaarrekeningen van PLC en NV zijn opgenomen als aandeel van derden. Dat zou echter geen getrouw beeld geven van het effect van de egalisatie-overeenkomst, die erop is gericht de positie van de aandeelhouders zoveel mogelijk zo te doen zijn alsof zij aandeelhouders waren van één en dezelfde vennootschap.

Toegepaste grondslagen

Nettowinst en In het bedrijf te behouden resultaat staan samengevoegd op pagina 79, waarbij de nettowinst die aan NV- en PLC-aandeelhouders toekomt afzonderlijk wordt vermeld. Mutaties in In het bedrijf behouden winst zijn gesplitst onder 22 op pagina 114 in de aan aandeelhouders van NV en PLC toekomende bedragen .

Vreemde valuta's

Koersverschillen in de jaarrekeningen van de afzonderlijke maatschappijen zijn opgenomen in hun respectieve winst- en-verliesrekeningen. Hierbij worden de koersverschillen die betrekking hebben op handelstransacties opgenomen in de bedrijfswinst. Koersverschillen op liquide middelen worden opgenomen onder rente, evenals koersverschillen op tot de vlottende activa behorende effecten en op leningen.

Bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening worden de winst-en-verliesrekening, het kasstroomoverzicht en alle andere mutaties in activa en passiva omgerekend tegen gemiddelde wisselkoersen van het jaar. De balansposten, behalve het gewone aandelenkapitaal van NV en PLC, worden omgerekend tegen de aan het einde van het jaar geldende wisselkoersen. Voor landen met zeer hoge inflatie (waar de inflatie cumulatief meer dan 100% is in een periode van drie jaar) worden de jaarrekeningen eerst aangepast om de invloeden van inflatie te elimineren en actuele prijsniveaus weer te geven; daarna pas worden deze omgerekend.

Het gewone aandelenkapitaal van NV en PLC wordt herleid volgens de verhouding van £ 1 = f 12 (= € 5,445), zoals in de egalisatie-overeenkomst vastgelegd. Het verschil tussen de aldus verkregen waarde van het aandelenkapitaal en de waarde op basis van de aan het einde van het jaar geldende wisselkoers, is opgenomen in Overige reserves (zie onder 23 op pagina 114).

Het effect van wisselkoersveranderingen gedurende het jaar op de netto-activa aan het begin van het jaar is opgenomen als een mutatie in In het bedrijf behouden winst. Hetzelfde is gedaan met het verschil tussen de in het bedrijf te behouden winst tegen gemiddelde wisselkoersen en die tegen koersen aan het einde van het jaar.

Goodwill en immateriële vaste activa

Aan intern gegenereerde immateriële vaste activa wordt geen waarde toegekend. Goodwill (het verschil tussen de reële waarde van de prijs die is betaald voor nieuwe groepsmaatschappijen, joint ventures en geassocieerde maatschappijen en de reële waarde van het aandeel van de Groep in hun nettovermogen op het moment van verwerving) en aantoonbare immateriële vaste activa, voorzover verworven na 1 januari 1998, worden geactiveerd en afgeschreven ten laste van de winst-en-verliesrekening over hun verwachte levensduur. Daarbij hanteren we een maximum van 20 jaar. Perioden langer dan 5 jaar zullen alleen worden gehanteerd als de bestuursleden ervan overtuigd zijn dat de levensduur van deze activa deze periode duidelijk zal overschrijden. Goodwill en immateriële vaste activa die zijn verworven vóór 1 januari 1998 werden in het jaar van verwerving afgeschreven ten laste van In het bedrijf behouden winst.

Bij de verkoop van maatschappijen die zijn verworven vóór 1 januari 1998 wordt gekochte goodwill die op het moment van verwerving is afgeschreven mede in aanmerking genomen om de winst of het verlies op de verkoop te bepalen.

De verwerking van goodwill en immateriële vaste activa in overeenstemming met US GAAP is weergegeven op de pagina's 135 tot en met 137.

In overeenstemming met UK Financial Reporting Standard (FRS) 11 'Impairment of Fixed Assets and Goodwill' en Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) 142 'Goodwill and Other Intangible Assets' in de Verenigde Staten worden goodwill en immateriële vaste activa beoordeeld op duurzame waardeverminderingen. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het moment dat ze optreden.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op basis van aanschaffingswaarde, verminderd met afschrijvingen. Afschrijving vindt plaats volgens vaste percentages van de netto-aanschaffingswaarde, die zijn gebaseerd op de verwachte gemiddelde levensduur van de activa. Voor de voornaamste categorieën van activa is hieronder de verwachte levensduur vermeld:

Gebouwen in eigendom	40 jaar
(op terreinen in eigendom vindt geen afschrijving plaats)	
Terreinen in erfpacht of huur	duur van erfpacht- of huurtermijn
Gebouwen in erfpacht of huur	*40 jaar
Machines en installaties	2-20 jaar
Motorvoertuigen	3-6 jaar
* als de erfpacht- of huurtermijn korter is dan 40 jaar, wordt deze aangehouden	

Materiële vaste activa worden, in overeenstemming met FRS 11 en SFAS 144 'Accounting for the Impairment or Disposal of Long-Lived Assets' in de Verenigde Staten, beoordeeld op eventuele duurzame waardeverminderingen. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het moment dat ze optreden.

Financiële vaste activa

Joint ventures zijn bedrijven waarin de Groep een lange-termijnbelang heeft en waarvan zij de zeggenschap deelt met een of meer andere partners. Geassocieerde maatschappijen zijn bedrijven waarin de Groep een belang heeft en waarop zij een belangrijke invloed uitoefent.

De belangen in joint ventures en geassocieerde maatschappijen zijn in de geconsolideerde balans opgenomen naar verhouding van het groepsaandeel in hun samengevoegde activa en passiva.

Overige financiële vaste activa zijn opgenomen tegen kostprijs, verminderd met afboekingen die een duurzame vermindering in waarde weerspiegelen. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het moment dat ze optreden.

Vlottende activa

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of tegen verwachte netto-opbrengst indien deze lager is. De kostprijs is voornamelijk gebaseerd op gemiddelde kosten en bestaat uit directe kosten en, voorzover van toepassing, een deel van de indirecte productiekosten.

Toegepaste grondslagen

Vorderingen worden opgenomen onder aftrek van een gepaste voorziening voor dubieuze posten.

Effecten die horen tot de vlottende activa zijn tijdelijk belegde liquide middelen. Ze zijn opgenomen tegen marktwaarde. Het verschil tussen de marktwaarde en de historische kostprijs is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder Rente.

Pensioenaanspraken

Met ingang van 1 januari 2003 verwerkt de Groep pensioenen en soortgelijke regelingen in overeenstemming met UK Financial Reporting Standard 17 (FRS17). Cijfers voor voorgaande jaren zijn aangepast. Conform de nieuwe standaard worden de operationele- en financieringskosten van pensioenregelingen die zijn gebaseerd op een beschikbare-premiesysteem apart opgenomen in de winst-en-verliesrekening; kosten van pensioenopbouw worden systematisch gespreid over de periode van het dienstverband van de betrokken personen en financieringskosten worden opgenomen in de perioden waarin ze zich voordoen. Verschillen tussen aannames en werkelijkheid alsmede wijzigingen in actuariële aannames worden meteen opgenomen in het overzicht van alle verwerkte resultaten. Eenmalige kosten zoals backservice, afkoop en kortingen worden onmiddellijk opgenomen in de winst-en-verliesrekening. De passiva en, indien van toepassing, de activa van (eind)loonregelingen worden tegen reële waarde opgenomen in de balans van de Groep. De contributies die de Groep betaalt aan externe fondsen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de beschikbare-premierregelingen komen ten laste van de winst-en-verliesrekening. De activa van dergelijke regelingen zijn niet opgenomen in de balans van de Groep.

Latente belastingen

Er wordt een volledige voorziening opgenomen voor latente belastingen voor alle belangrijke tijdelijke verschillen die ontstaan omdat posten voor belastingdoeleinden aan een andere periode worden toegerekend dan de periode waarin ze zijn opgenomen in de jaarrekening van de Groep. De voorziening wordt opgenomen tegen de aan het einde van het boekjaar geldende belastingpercentages, of tegen toekomstige percentages als die reeds bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden niet contant gemaakt.

Er worden voorzieningen getroffen voor belasting die verschuldigd zal zijn als ingehouden winsten van groepsmaatschappijen en joint ventures aan de moedermaatschappijen worden uitgekeerd. Dit geldt echter uitsluitend voorzover zulke uitkeringen vastgelegd zijn.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen als er op de balansdatum een juridische of feitelijke verplichting bestaat tengevolge van een gebeurtenis uit het verleden waarvan de omvang betrouwbaar geschat kan worden.

Derivaten

Derivaten die door Unilever worden gebruikt, zijn omschreven onder 15 op pagina 100 en in het 'Financieel verslag' op pagina 20 en in 'Risicobeheersing' op de pagina's 47. De Groep past, zoals hierna omschreven, hedge accounting toe.

Wijzigingen in de waarde van valutatermijncontracten worden in de resultaten opgenomen in dezelfde periode als die waarin zich wijzigingen voordoen in de waarde van de activa en passiva

waarvoor ze als afdekking zijn bedoeld. Rentebetalingen en -ontvangsten die resulteren uit rentederivaten zoals swaps en rentetermijncontracten, worden in dezelfde periode opgenomen als die voortkomend uit de desbetreffende schuld- en beleggingsposities.

Betalingen die zijn gedaan of ontvangen in verband met vervroegde beëindiging van derivaten worden geamortiseerd over de oorspronkelijke looptijd van het instrument voor zover de onderliggende positie nog bestaat.

Kosten voor onderzoek, ontwikkeling en marktondersteuning

Kosten van onderzoek, ontwikkeling en kosten van marktondersteuning zoals reclamekosten worden ten laste gebracht van het resultaat over het jaar waarin de kosten worden gemaakt.

Groepsomzet en Netto-omzet

Onder Groepsomzet verstaan wij de opbrengst uit levering van goederen en diensten, na aftrek van kortingen en belastingen die over de omzet zijn geheven. Dit is inclusief verkopen aan joint ventures en geassocieerde maatschappijen, maar exclusief de verkopen door joint ventures en geassocieerde maatschappijen en onderlinge leveringen tussen groepsmaatschappijen. De netto-omzet is inclusief het groepsaandeel in de omzet van joint ventures, min het aandeel van de Groep in verkopen aan joint ventures die reeds zijn opgenomen in de cijfers van de Groep; de netto-omzet bevat echter niet ons aandeel in de omzet van geassocieerde maatschappijen.

Kortingen verleend door Unilever omvatten onder andere handelskortingen, prijsverlagingen en bonussen gegeven aan klanten in contanten of als bedrijfsgoederen. Op elke balansdatum maken we een schatting van de hoogte van de kosten die gemaakt maar nog niet gefactureerd zijn; deze worden dan verwerkt ten laste van de periode waarop ze betrekking hebben.

De omzet wordt genomen op het moment dat de onderliggende producten en diensten economisch nagenoeg volledig zijn overgedragen aan de afnemer.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn posten binnen de gewone bedrijfsuitoefening die, vanwege hun omvang of aard, afzonderlijk worden toegelicht om een juist beeld te geven van het onderliggende resultaat over de periode. Daar horen bijvoorbeeld bij: herstructureringslasten als gevolg van het reorganiseren van bedrijven (bestaande uit waardevermindering van vaste activa, afvloeiingsregelingen en overige direct met herstructurering samenhangende kosten) en winsten en verliezen die van verkoop van bedrijven. UK Financial Reporting Standard 3 zou winsten en verliezen bij desinvesteringen van bedrijfsonderdelen over het algemeen uitsluiten van de bedrijfswinst. Omdat deze desinvesteringen in het afgelopen jaar en de herstructureringskosten allebei onderdeel zijn van een samenhangend pakket maatregelen, hebben we alle hieruit voortvloeiende bijzondere posten op dezelfde lijn binnen de bedrijfswinst getoond. Kosten die verband houden met herstructurering, zoals kosten voor training worden verantwoord op het moment dat ze zich voordoen. Wij behandelen ze niet als bijzondere posten.

Toegepaste grondslagen

Prijzen voor onderlinge leveringen

Voor onderlinge leveringen van goederen die zijn geproduceerd door groepsmaatschappijen worden bij voorkeur marktprijzen in rekening gebracht. Bij het ontbreken daarvan volgen de betrokken maatschappijen vaste richtlijnen voor het bepalen van prijzen voor onderlinge leveringen; indien deze niet beschikbaar zijn, wordt over de prijs onderhandeld zoals dit bij transacties met derden gebeurt.

Handelsmerken die het eigendom zijn van de moedermaatschappijen en die gebruikt worden door werkmaatschappijen zijn in voorkomende gevallen in licentie gegeven tegen betaling van royalty's of vergoedingen.

Voor algemene diensten die centrale adviesafdelingen, Business Groups, divisies en researchlaboratoria verlenen, betalen de werkmaatschappijen een vergoeding.

Huren

De kosten van huren waaronder begrepen 'leases' – in hoofdzaak 'operating leases' – worden ten laste gebracht van de winst-en-verliesrekening op basis van een evenredige verdeling over de huurtermijn of, als dat van toepassing is, over de periode tussen huuraanpassingen.

Betalingen gebaseerd op aandelen

Met ingang van 1 januari 2003 geeft Unilever de economische kosten van het toekennen van aandelen en aandelenopties aan werknemers aan door een last op te nemen in de winst-en-verliesrekening die gelijk is aan de reële waarde van de toegekende aandelen en opties. De reële waarde wordt bepaald door middel van berekeningsmethodes voor opties, voornamelijk een aangepaste 'Black-Scholes' methode of de multinomiale berekeningsmethode. De kosten van de regeling worden afgeschreven ten laste van de winst-en-verliesrekening, verdeeld over de periode tussen toekenning en het moment dat de aandelen of opties onvoorwaardelijk worden. Cijfers voor voorgaande jaren zijn op de basis van dezelfde methode aangepast. Meer bijzonderheden over betalingen gebaseerd op aandelen staan onder 29 op pagina 119.

Aandelen gehouden ter dekking van optierechten

Unilevers waarderingsgrondslag voor intern gehouden aandelen is altijd in overeenstemming met de Nederlandse wet geweest. De recent uitgevaardigde UK Urgent Issues Task Force Abstracts 37 en 38 (UITF 37 en UITF 38) met betrekking tot eigen aandelen is in overeenstemming met de Nederlandse wetgeving. Unilever heeft UITF 37 en UITF 38 dan ook ingevoerd zonder dat dit effect heeft gehad op de geconsolideerde jaarrekening.

De activa en passiva van bepaalde PLC-trusts, NV en groepsmaatschappijen die aandelen in NV en PLC kopen en houden voor het afdekken van optierechten, worden opgenomen in de jaarrekening van de Groep. De boekwaarde van deze aandelen is in mindering gebracht op de overige reserves; de leningen van de trusts zijn opgenomen in de leningen van de Groep. De kosten van de trusts zijn verwerkt in de resultaten van de Groep. Deze aandelen zijn niet meegenomen in de berekening van de winst per aandeel.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Unilever-groep over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Netto-omzet 1	42 942	48 760	52 206
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures 1	(249)	(490)	(692)
Groepsomzet 1	42 693	48 270	51 514
Kostprijs van de omzet 2	(21 192)	(24 049)	(27 095)
Brutowinst	21 501	24 221	24 419
Distributie-, verkoop- en administratieve kosten 2	(16 018)	(19 214)	(19 473)
Bedrijfswinst van de Groep 1	5 483	5 007	4 946
Na aftrek van:			
Bijzondere posten	(97)	(707)	(579)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa 1	(1 139)	(1 245)	(1 387)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures 1	46	84	84
Bedrijfswinst 1	5 529	5 091	5 030
Na aftrek van:			
Bijzondere posten 4	(100)	(702)	(579)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa 1	(1 143)	(1 261)	(1 423)
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen 1	25	34	–
Overige inkomsten uit financiële vaste activa 11	(3)	(7)	12
Rente 5	(847)	(1 173)	(1 646)
Financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen 17	(166)	108	42
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	4 538	4 053	3 438
Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening 6	(1 527)	(1 605)	(1 519)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	3 011	2 448	1 919
Aandeel van derden in de winst	(249)	(312)	(239)
Nettowinst	2 762	2 136	1 680
Waarvan: NV 22	1 976	1 679	764
PLC 22	786	457	916
Dividend	(1 709)	(1 701)	(1 581)
Preferent dividend	(27)	(42)	(51)
Dividend op gewoon kapitaal 8	(1 682)	(1 659)	(1 530)
In het bedrijf te behouden resultaat	1 053	435	99
Samengevoegde winst per aandeel 7			
Winst per aandeel:			
In euro's per gewoon aandeel van € 0,51	2,82	2,14	1,66
In eurocenten per gewoon aandeel van 1,4p	42,33	32,16	24,86
Op een verwaterde basis zouden de bedragen zijn:			
In euro's per gewoon aandeel van € 0,51	2,74	2,08	1,61
In eurocenten per gewoon aandeel van 1,4p	41,09	31,20	24,19

Alle bedragen hebben betrekking op voortgezette activiteiten zoals bedoeld in UK Financial Reporting Standard 3.

De verwijzingen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en de geconsolideerde balans hebben betrekking op de toelichtingen op de pagina's 82 tot en met 128; deze pagina's zijn een integraal onderdeel van de geconsolideerde jaarrekening.

De waarderingsgrondslagen die de Unilever-groep toepast worden uiteengezet op de pagina's 75 tot en met 78.

Afwijkingen van algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen in de Verenigde Staten en Regulation S-X worden uiteengezet op de pagina's 134 tot en met 144.

In overeenstemming met artikel 402, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland worden in de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van NV op pagina 149 alleen de inkomsten uit financiële vaste activa na belastingen en de overige baten en lasten als afzonderlijke posten getoond.

De bedragen voor 2002 en 2001 in de financiële overzichten zijn aangepast ten gevolge van wijzigingen in onze waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen en voor aandelenoptieregelingen. Zie onder 17 op pagina 102 en onder 29 op pagina 119.

Geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten

Unilever-groep over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Nettowinst	2 762	2 136	1 680
Ongerealiseerde winst op de gedeeltelijke verkoop van een groepsmaatschappij	-	56	-
Pensioenen en soortgelijke regelingen: 17			
Netto verwerkte actuariële winsten/(verliezen)	148	(4 152)	(2 195)
Latente belastingen daarop	(176)	1 341	709
Valutaherrekeningseffecten	159	(1 567)	(1 274)
Totaal verwerkte resultaten gedurende het jaar	2 893	(2 186)	(1 080)
Aanpassing voorgaande boekjaren 20	(1 165)		
Totaal verwerkte resultaten sinds de voorgaande jaarrekening	1 728		

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Unilever-groep over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep 26	6 780	7 883	7 497
Dividenden van joint ventures	52	83	82
Inkomsten uit financiële vaste activa en uitgaven voor vermogensverschaffing 27	(1 180)	(1 386)	(1 887)
Belastingen	(1 423)	(1 817)	(2 205)
Investerings in materiële en financiële vaste activa 27	(1 024)	(1 706)	(1 358)
Verwervingen en desinvesteringen 27	622	1 755	3 477
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(1 715)	(1 580)	(1 420)
Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering	2 112	3 232	4 186
Mutatie in effecten en deposito's 27	(41)	(592)	1 106
Financiering 27	(2 917)	(3 078)	(5 172)
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode	(846)	(438)	120

Herleiding kasstroom tot mutatie in nettokas-/ (schuld)positie

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Nettokas-/ (schuld)positie per 1 januari 28	(16 966)	(23 199)	(26 468)
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode	(846)	(438)	120
Kasstroom uit (toename)/afname in leningen	2 909	3 087	5 169
Kasstroom uit toename/(afname) in effecten en deposito's	41	592	(1 106)
Mutatie in nettokas-/ (schuld)positie voortvloeiend uit kasstromen	2 104	3 241	4 183
Leningen in verworven groepsmaatschappijen	(25)	(77)	(1)
Leningen in verkochte groepsmaatschappijen	5	20	3
Effecten en deposito's in verkochte groepsmaatschappijen	(3)	(1)	-
Mutaties anders dan in geld	690	1 467	(408)
Valutaherrekeningseffecten	1 640	1 583	(508)
(Toename)/afname in de nettoschuld in de periode	4 411	6 233	3 269
Nettokas-/ (schuld)positie per 31 december 28	(12 555)	(16 966)	(23 199)

De bedragen voor 2002 en 2001 in de financiële overzichten zijn aangepast als gevolg van wijzigingen in onze waarderingsgrondslag voor pensioenen en soortgelijke regelingen, in onze waarderingsgrondslag voor aandelenoptieregelingen en een wijziging in de presentatie van effecten die worden gehouden als zakelijk onderpand. Zie onder 17 op pagina 102, onder 29 op pagina 119 en onder 14 op pagina 97.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Vaste activa		
Goodwill en immateriële vaste activa 9	17 713	20 274
Materiële vaste activa 10	6 655	7 436
Financiële vaste activa 11	199	679
Totale vaste activa	24 567	28 389
Vlottende activa		
Voorraden 12	4 175	4 500
Vorderingen 13	5 881	6 571
Vorderingen (ten hoogste één jaar) 13	5 082	5 875
Vorderingen (meer dan één jaar) 13	799	696
Effecten 14	1 491	1 226
Liquide middelen 14	1 854	1 678
Totaal vlottende activa	13 401	13 975
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(17 074)	(19 955)
Leningen 14	(7 434)	(8 937)
Handels- en overige crediteuren 16	(9 640)	(11 018)
Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden	(3 673)	(5 980)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	20 894	22 409
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	9 130	11 574
Leningen 14	8 466	10 933
Handels- en overige crediteuren 16	664	641
Vorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)	1 645	1 578
Latente belastingen 18	747	375
Herstructurerings- en overige voorzieningen 19	871	1 188
Geassocieerde maatschappijen 11	27	15
Nettoverplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen 17	3 759	3 936
Nettopensioenactiva voor fondsen met een overschot 17	(490)	(381)
Nettopensioenverplichting voor fondsen met een tekort 17	1 629	1 767
Nettopensioenverplichting voor regelingen niet ondergebracht bij fondsen 17	2 620	2 550
Aandeel van derden	440	619
Eigen vermogen 20	5 920	4 702
Waarvan: NV: Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal 21	420	420
Agioreserve	1 397	1 397
Overige reserves 23	(1 783)	(1 534)
In het bedrijf behouden winst 22	6 835	5 655
	6 869	5 938
PLC: Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal 21	222	222
Agioreserve	133	144
Overige reserves 23	(659)	(610)
In het bedrijf behouden winst 22	(645)	(992)
	(949)	(1 236)
Totaal geïnvesteerd vermogen	20 894	22 409

In het eigen vermogen is een bedrag van € 1 502 miljoen opgenomen voor preferente aandelen van NV die volgens UK Financial Reporting Standard 4 worden geclassificeerd als 'non-equity'. Het aandeel van derden in groepsmaatschappijen betreft voornamelijk aandelenbelangen.

Een toelichting op contractuele verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen wordt gegeven onder 24 op pagina 115.

De bedragen voor 2002 en 2001 in de financiële overzichten zijn aangepast als gevolg van wijzigingen in onze waarderingsgrondslag voor pensioenen en soortgelijke regelingen, in onze waarderingsgrondslag voor aandelenoptieregelingen en een wijziging in de presentatie van effecten die worden gehouden als zakelijk onderpand. Zie onder 17 op pagina 102, onder 29 op pagina 119 en onder 14 op pagina 97.

1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Europa	Noord-Amerika	Afrika, Midden-Oosten & Turkije	Azië en Pacific	Latijns-Amerika	Totaal
Uitsplitsing naar geografische gebieden						
2003						
Netto-omzet^(a)	18 297	9 869	3 302	7 094	4 380	42 942
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	(89)	(95)	(26)	(31)	(8)	(249)
Groepsomzet^(a)	18 208	9 774	3 276	7 063	4 372	42 693
Bedrijfswinst van de Groep	2 563	1 071	419	1 072	358	5 483
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	52	(139)	6	88	(104)	(97)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(505)	(419)	(22)	(37)	(156)	(1 139)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	13	30	3	–	–	46
Bedrijfswinst^{(b)(c)}	2 576	1 101	422	1 072	358	5 529
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	49	(139)	6	88	(104)	(100)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(505)	(420)	(22)	(40)	(156)	(1 143)
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen ^(d)	11	8	–	4	2	25
2002 (aangepast)						
Netto-omzet^(a)	19 657	12 568	3 225	7 865	5 445	48 760
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	(84)	(122)	(86)	(186)	(12)	(490)
Groepsomzet^(a)	19 573	12 446	3 139	7 679	5 433	48 270
Bedrijfswinst van de Groep	1 598	1 541	282	1 081	505	5 007
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	(621)	(3)	(39)	14	(58)	(707)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(511)	(494)	(16)	(17)	(207)	(1 245)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	22	32	9	21	–	84
Bedrijfswinst^{(b)(c)}	1 620	1 573	291	1 102	505	5 091
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	(615)	(3)	(39)	13	(58)	(702)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(511)	(494)	(19)	(30)	(207)	(1 261)
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen ^(d)	12	14	1	5	2	34
2001 (aangepast)						
Netto-omzet^(a)	20 220	13 880	3 455	8 046	6 605	52 206
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	(101)	(113)	(264)	(200)	(14)	(692)
Groepsomzet^(a)	20 119	13 767	3 191	7 846	6 591	51 514
Bedrijfswinst van de Groep	2 412	1 127	196	873	338	4 946
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	254	(276)	(139)	(157)	(261)	(579)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(511)	(564)	(4)	(26)	(282)	(1 387)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	21	32	12	18	1	84
Bedrijfswinst^{(b)(c)}	2 433	1 159	208	891	339	5 030
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	254	(276)	(139)	(157)	(261)	(579)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(511)	(564)	(26)	(40)	(282)	(1 423)
Nettobedrijfsactiva						
2003	11 306	7 750	1 236	1 346	3 283	24 921
2002 (aangepast)	12 301	9 681	1 213	1 232	3 760	28 187

- (a) De omzet is uitgesplitst naar geografische gebieden op basis van oorsprong. Uitsplitsing op basis van bestemming zou niet materieel verschillend zijn. De onderlinge verkopen tussen geografische gebieden en die tussen productgroepen (zie pagina 83) zijn niet van materiële betekenis.
- (b) In 2003 was het aandeel van de Groep in de afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa in joint ventures € (4) miljoen (2002: € (16) miljoen; 2001: € (36) miljoen), waarvan € (1) miljoen (2002 en 2001: nihil) in Noord-Amerika, nihil (2002: € (3) miljoen; 2001: € (22) miljoen) in Afrika, Midden-Oosten en Turkije en € (3) miljoen (2002: € (13) miljoen; 2001: € (14) miljoen) in Azië en Pacific.
- (c) In 2003 was het aandeel van de Groep in bijzondere posten in joint ventures € (3) miljoen (2002: € 5 miljoen; 2001: nihil), waarvan € (3) miljoen (2002: € 6 miljoen; 2001: nihil) in Europa en nihil (2002: € (1) miljoen; 2001: nihil) in Azië en Pacific.
- (d) In 2001 hadden wij geen geassocieerde maatschappijen.

1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen vervolg

Hieronder geven wij gesegmenteerde informatie op basis van productcategorieën. Deze categorieën zijn:

Culinaire producten en dressings – onder andere verkopen van soepen, bouillons, sauzen, snacks, mayonaise, dressings en olijfolie.

Spreads en bak- & braadproducten – onder meer verkopen van margarine en spreads onder merknaam en bak- en braadproducten zoals vloeibare margarines.

Gezondheid & welzijn en dranken – onder meer verkopen van thee, producten om het gewicht te beheersen en verrijkte basisvoeding, die in zich ontwikkelende markten worden verkocht.

Ijs en diepvriesproducten – verkopen van ijs en diepvriesproducten.

Huishoudelijke verzorging – onder meer verkopen van producten voor de huishoudelijke verzorging, zoals waspoeders, vloeibare wasmiddelen en een uitgebreide reeks van reinigingsproducten. In mei 2002 hebben we DiverseyLever, onze onderneming in institutionele en industriële reiniging verkocht, wier opbrengsten ook waren opgenomen in dit te rapporteren segment voor de perioden geëindigd 31 december 2002 en 2001. De winsten van ons belang in deze onderneming, die nu een geassocieerde maatschappij is, worden nog steeds in deze categorie opgenomen.

Persoonlijke verzorging – onder andere verkopen van huid- en haarverzorgingsproducten, deodorants en antitranspiratiemiddelen, producten voor mondhygiëne en een aantal luxe parfums.

Overige activiteiten – ter ondersteuning van onze consumentenmerken bezitten we thee- en palmolieplantages, waarvan de resultaten in dit segment worden gerapporteerd.

	€ miljoen Culinaire producten en dressings	€ miljoen Spreads en bak- & braad- producten	€ miljoen Gezondheid & welzijn en dranken	€ miljoen Ijs en diepvries- producten	€ miljoen Huishoudelijke verzorging	€ miljoen Persoonlijke verzorging	€ miljoen Overige activiteiten	€ miljoen Totaal
Uitsplitsing naar productgroepen								
2003								
Netto-omzet	8 609	5 028	3 569	6 994	7 230	11 153	359	42 942
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	(58)	(51)	(120)	–	(5)	(10)	(5)	(249)
Groepsomzet	8 551	4 977	3 449	6 994	7 225	11 143	354	42 693
Bedrijfswinst van de Groep	475	782	367	1 024	908	1 858	69	5 483
Na aftrek van:								
Bijzondere posten	(108)	(1)	(11)	32	8	(94)	77	(97)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(906)	(73)	(112)	(20)	(14)	(12)	(2)	(1 139)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	3	7	36	–	–	–	–	46
Bedrijfswinst^{(e)(f)}	478	789	403	1 024	908	1 858	69	5 529
Na aftrek van:								
Bijzondere posten	(110)	(2)	(11)	32	8	(94)	77	(100)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(908)	(74)	(113)	(20)	(14)	(12)	(2)	(1 143)
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen ^(d)	–	–	–	–	25	–	–	25

(d) Zie de toelichting op pagina 82.

(e) In 2003 was het aandeel van de Groep in de afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa in joint ventures € (4) miljoen (2002: € (16) miljoen; 2001: € (36) miljoen), waarvan € (2) miljoen (2002: € (13) miljoen; 2001: € (36) miljoen) in culinaire producten en dressings, € (1) miljoen (2002: € (2) miljoen; 2001: € nihil) in spreads en bak- & braadproducten en € (1) miljoen (2002: € (1) miljoen; 2001: nihil) in gezondheid & welzijn en dranken.

(f) In 2003 was het aandeel van de Groep in bijzondere posten in joint ventures € (3) miljoen (2002: € 5 miljoen; 2001: nihil), waarvan € (2) miljoen (2002: € (1) miljoen; 2001: nihil) in culinaire producten en dressings en € (1) miljoen (2002: € 6 miljoen; 2001: nihil) in spreads en bak- & braadproducten.

1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen vervolg

	€ miljoen Culinaire producten en dressings	€ miljoen Spreads en bak- & braad- producten	€ miljoen Gezondheid & welzijn en dranken	€ miljoen Ijs en diepvries- producten	€ miljoen Huishoudelijke verzorging	€ miljoen Persoonlijke verzorging	€ miljoen Overige activiteiten	€ miljoen Totaal
Uitsplitsing naar productgroepen								
2002 (aangepast)								
Netto-omzet	9 503	6 216	4 215	7 456	8 579	12 245	546	48 760
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	(231)	(71)	(151)	–	(14)	(9)	(14)	(490)
Groepsomzet	9 272	6 145	4 064	7 456	8 565	12 236	532	48 270
Bedrijfswinst van de Groep	399	768	347	569	837	2 045	42	5 007
Na aftrek van:								
Bijzondere posten	9	(167)	(99)	(237)	(64)	(149)	–	(707)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 051)	(17)	(119)	(27)	(17)	(13)	(1)	(1 245)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	28	19	36	–	(1)	3	(1)	84
Bedrijfswinst^{(e)(f)}	427	787	383	569	836	2 048	41	5 091
Na aftrek van:								
Bijzondere posten	8	(161)	(99)	(237)	(64)	(149)	–	(702)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 064)	(19)	(120)	(27)	(17)	(13)	(1)	(1 261)
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen ^(d)	–	–	–	–	34	–	–	34
2001 (aangepast)								
Netto-omzet	9 999	6 771	4 299	7 727	10 467	12 310	633	52 206
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	(402)	(90)	(149)	–	(35)	(3)	(13)	(692)
Groepsomzet	9 597	6 681	4 150	7 727	10 432	12 307	620	51 514
Bedrijfswinst van de Groep	744	751	255	386	626	2 135	49	4 946
Na aftrek van:								
Bijzondere posten	349	(259)	(127)	(321)	(200)	(46)	25	(579)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 182)	(9)	(136)	(29)	(18)	(11)	(2)	(1 387)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	21	20	41	–	1	2	(1)	84
Bedrijfswinst^{(e)(f)}	765	771	296	386	627	2 137	48	5 030
Na aftrek van:								
Bijzondere posten	349	(259)	(127)	(321)	(200)	(46)	25	(579)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 218)	(9)	(136)	(29)	(18)	(11)	(2)	(1 423)
Nettobedrijfsactiva								
2003	15 624	1 949	2 550	2 346	951	1 229	272	24 921
2002 (aangepast)	17 787	1 823	3 231	2 315	1 308	1 317	406	28 187

(d) Zie toelichting op pagina 82.

(e) Zie toelichting op pagina 83.

(f) Zie toelichting op pagina 83.

Aanvullende gesegmenteerde informatie vereist volgens US GAAP

De gesegmenteerde informatie hierboven is in overeenstemming met SFAS 131 waarbij we uit zijn gegaan van de productcategorieën die op pagina 83 zijn weergegeven.

Unilever heeft de omvang van haar activiteiten met grote afnemers opnieuw in ogenschouw genomen. Hieruit heeft Unilever geconcludeerd dat zij geen grote afnemers heeft waarvoor aparte verslaglegging wordt vereist gedurende de rapporteringsperioden van deze jaarrekening.

In onze managementrapportages hanteren wij een aantal gesegmenteerde prestatie-indicatoren tegen constante gemiddelde wisselkoersen (dezelfde koersen als in het voorgaande jaar). De intern gehanteerde prestatie-indicator die het meest overeenkomt met de bedrijfswinst volgens deze jaarrekening is 'Trading result'. Dit verschilt van de bedrijfswinst, voornamelijk omdat bij 'Trading result' een aantal andere correcties worden meegerekend, waaronder het toepassen van een inflatiecorrectie op het werkkapitaal. Om tot de bedrijfswinst te komen, wordt deze inflatiecorrectie weer toegevoegd alsmede enkele andere statistische correcties. Voor 1 januari 2003 vielen onder deze statistische correcties het gebruik van afschrijving op materiële vaste activa op basis van vervangingswaarden. In de presentatie van de resultaten vanaf 1 januari 2003 is deze correctie geëlimineerd aangezien financiële afschrijving ook wordt gebruikt voor de managementrapportage. Voorgaande jaren zijn aangepast op een vergelijkbare basis. Door de wijziging in de managementrapportage is de afschrijving voor 2002 verlaagd met € 220 miljoen en voor 2001 met € 248 miljoen.

1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen vervolg

Aanvullende gesegmenteerde informatie vereist volgens US GAAP vervolg

	€ miljoen Culinaire producten en dressings	€ miljoen Spreads en bak- & braad- producten	€ miljoen Gezondheid & welzijn en dranken	€ miljoen Ijs en diepvries- producten	€ miljoen Huishoudelijke verzorging	€ miljoen Persoonlijke verzorging	€ miljoen Overige activiteiten	€ miljoen Totaal
Uitsplitsing naar productgroepen								
2003								
Netto-omzet								
Tegen constante 2002-koersen	9 482	5 419	4 052	7 517	8 034	12 784	412	47 700
Koersaanpassingen	(873)	(391)	(483)	(523)	(804)	(1 631)	(53)	(4 758)
Tegen actuele 2003-koersen	8 609	5 028	3 569	6 994	7 230	11 153	359	42 942
Trading result tegen constante 2002-koersen:								
Voor bijzondere posten	1 644	914	605	1 073	1 000	2 289	(4)	7 521
Bijzondere posten	(144)	(4)	(10)	32	(27)	(110)	99	(164)
Koersaanpassingen	1 500	910	595	1 105	973	2 179	95	7 357
	(131)	(49)	(78)	(70)	(77)	(291)	(18)	(714)
Tegen actuele 2003-koersen	1 369	861	517	1 035	896	1 888	77	6 643
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa								(1 143)
Overige correcties								29
Bedrijfswinst								5 529
2002 (aangepast)								
Netto-omzet								
Tegen constante 2001-koersen	10 138	6 474	4 467	7 646	9 436	13 273	586	52 020
Koersaanpassingen	(635)	(258)	(252)	(190)	(857)	(1 028)	(40)	(3 260)
Tegen actuele 2002-koersen	9 503	6 216	4 215	7 456	8 579	12 245	546	48 760
Trading result ^(g) tegen constante 2001-koersen:								
Voor bijzondere posten	1 588	1 022	641	945	989	2 344	19	7 548
Bijzondere posten	(127)	(160)	(100)	(226)	(74)	(166)	14	(839)
Koersaanpassingen	1 461	862	541	719	915	2 178	33	6 709
	(80)	(13)	(31)	(13)	(61)	(180)	(3)	(381)
Tegen actuele 2002-koersen	1 381	849	510	706	854	1 998	30	6 328
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa								(1 261)
Overige correcties								24
Bedrijfswinst								5 091
2001 (aangepast)								
Netto-omzet								
Tegen constante 2000-koersen	10 154	6 917	4 367	7 748	10 884	12 685	645	53 400
Koersaanpassingen	(155)	(146)	(68)	(21)	(417)	(375)	(12)	(1 194)
Tegen actuele 2001-koersen	9 999	6 771	4 299	7 727	10 467	12 310	633	52 206
Trading result ^(g) tegen constante 2000-koersen:								
Voor bijzondere posten	1 675	1 037	563	808	880	2 313	28	7 304
Bijzondere posten	350	(264)	(127)	(328)	(202)	(28)	36	(563)
Koersaanpassingen	2 025	773	436	480	678	2 285	64	6 741
	(5)	(2)	(1)	5	(30)	(74)	(2)	(109)
Tegen actuele 2001-koersen	2 020	771	435	485	648	2 211	62	6 632
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa								(1 423)
Overige correcties								(179)
Bedrijfswinst								5 030

(g) Bedragen voor 2002 en 2001 zijn aangepast ten gevolge van een wijziging in de berekeningsmethode van afschrijvingen ten behoeve van de interne managementrapportage. Zie de toelichting op pagina 84.

1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen vervolg

Aanvullende gesegmenteerde informatie vereist volgens US GAAP vervolg

	€ miljoen Culinaire producten en dressings	€ miljoen Spreads en bak- & braad- producten	€ miljoen Gezondheid & welzijn en dranken	€ miljoen Ijs en diepvries- producten	€ miljoen Huishoudelijke verzorging	€ miljoen Persoonlijke verzorging	€ miljoen Overige activiteiten	€ miljoen Totaal
Uitsplitsing naar productgroepen								
Afschrijvingslasten								
2003								
Tegen constante 2002-koersen Koersaanpassingen	1 243 (124)	194 (22)	206 (33)	267 (20)	149 (17)	203 (25)	24 (7)	2 286 (248)
Tegen actuele 2003-koersen	1 119	172	173	247	132	178	17	2 038
2002^{(g)(h)}								
Tegen constante 2001-koersen Koersaanpassingen	1 370 (105)	187 (9)	227 (18)	298 (11)	442 (40)	242 (20)	19 –	2 785 (203)
Tegen actuele 2002-koersen	1 265	178	209	287	402	222	19	2 582
2001^{(g)(h)}								
Tegen constante 2000-koersen Koersaanpassingen	1 465 (30)	248 (24)	211 (5)	349 21	348 (11)	246 (5)	33 (1)	2 900 (55)
Tegen actuele 2001-koersen	1 435	224	206	370	337	241	32	2 845
Investerings								
2003								
Tegen constante 2002-koersen Koersaanpassingen	213 (23)	123 (9)	91 (13)	234 (14)	184 (19)	282 (31)	23 (3)	1 150 (112)
Tegen actuele 2003-koersen	190	114	78	220	165	251	20	1 038
2002								
Tegen constante 2001-koersen Koersaanpassingen	216 (14)	171 (5)	178 (11)	280 (10)	231 (16)	274 (23)	30 (3)	1 380 (82)
Tegen actuele 2002-koersen	202	166	167	270	215	251	27	1 298
2001								
Tegen constante 2000-koersen Koersaanpassingen	245 29	157 (13)	108 (8)	313 (21)	374 (14)	327 (9)	28 (3)	1 552 (39)
Tegen actuele 2001-koersen	274	144	100	292	360	318	25	1 513
Totale activa								
2003								
Totale activa naar productgroepen Corporate	18 050	2 806	3 044	3 573	2 904	3 771	431	34 579 3 389
								37 968
2002^{(g)(h)}								
Totale activa naar productgroepen Corporate ⁽ⁱ⁾	19 426	3 589	4 051	3 834	3 580	4 083	597	39 160 3 204
								42 364

(g) Zie de toelichting op pagina 85.

(h) De bedragen voor voorgaande jaren zijn aangepast in verband met de allocatie van bepaalde centrale activa naar de geografische- en productsegmenten.

(i) De bedragen voor voorgaande jaren zijn aangepast in verband met de gewijzigde presentatie van effecten gehouden als zakelijk onderpand voor derivaten. Zie onder 14 op pagina 97.

1 Uitsplitsing naar geografische gebieden en productgroepen vervolg

Aanvullende gesegmenteerde informatie vereist volgens US GAAP vervolg

	€ miljoen Verenigd Koninkrijk en Nederland	€ miljoen Verenigde Staten	€ miljoen Overig	€ miljoen Totaal
Aanvullende uitsplitsing naar geografische gebieden^{(j)(k)}				
Netto-omzet				
2003				
Tegen constante 2002-koersen	5 229	10 733	31 738	47 700
Koersaanpassingen	(361)	(1 772)	(2 625)	(4 758)
Tegen actuele 2003-koersen	4 868	8 961	29 113	42 942
2002				
Tegen constante 2001-koersen	5 444	12 120	34 456	52 020
Koersaanpassingen	(38)	(578)	(2 644)	(3 260)
Tegen actuele 2002-koersen	5 406	11 542	31 812	48 760
2001				
Tegen constante 2000-koersen	5 794	12 388	35 218	53 400
Koersaanpassingen	(89)	351	(1 456)	(1 194)
Tegen actuele 2001-koersen	5 705	12 739	33 762	52 206
Materiële vaste activa				
2003				
2002^(h)				
	1 145	1 260	4 250	6 655
	1 333	1 564	4 539	7 436

(h) Zie de toelichting op pagina 86.

(j) De omzet is uitgesplitst naar geografische gebieden op basis van oorsprong. Uitsplitsing op basis van bestemming zou niet materieel verschillend zijn. De onderlinge verkopen tussen geografische gebieden en die tussen productgroepen zijn niet van materiële betekenis.

(k) De gecombineerde bedrijfswinst van de Groep voor Nederland en het Verenigd Koninkrijk was € 918 miljoen (2002: € 750 miljoen, 2001: € 1 473 miljoen). De bedragen voor 2002 en 2001 zijn aangepast in verband met de gewijzigde waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen en de aanpassing beschreven onder (h).

2 Bedrijfskosten

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Kostprijs van de omzet	(21 192)	(24 049)	(27 095)
Verkoop- en distributiekosten	(10 096)	(12 185)	(12 605)
Algemene beheerskosten ^(a)	(5 922)	(7 029)	(6 868)
Bedrijfskosten	(37 210)	(43 263)	(46 568)
Bedrijfskosten bevatten:			
Personeelskosten 3	(6 225)	(7 042)	(7 359)
Grondstoffen en verpakkingsmaterialen	(15 874)	(18 086)	(19 924)
Afschrijving goodwill en immateriële vaste activa ^(b)	(1 139)	(1 245)	(1 387)
Afschrijving materiële vaste activa ^(c)	(899)	(1 337)	(1 458)
Reclame en promoties	(6 069)	(6 839)	(6 648)
Research en ontwikkeling	(1 065)	(1 166)	(1 178)
Honoraria accountants ^(d) :			
Controle van de jaarrekening	(13)	(15)	(16)
Overige controlewerkzaamheden	(2)	(2)	(4)
Overige betalingen aan PricewaterhouseCoopers voor niet-controlewerkzaamheden:			
Aan controle gerelateerde werkzaamheden	(1)	(10)	(6)
Belasting ^(e)	(14)	(6)	(5)
Algemene advisering	(2)	(16)	(60)
Overige werkzaamheden	(1)	(1)	(1)
Huren:			
Minimum leasebetalingen	(413)	(503)	(548)
Voorwaardelijke leasebetalingen	(3)	(15)	(28)
	(416)	(518)	(576)
Af: Inkomsten uit sub-lease	8	8	10
	(408)	(510)	(566)
Waarvan:			
Machines en installaties	(113)	(141)	(147)
Overige	(295)	(369)	(419)

(a) Bevat afschrijving op goodwill en immateriële vaste activa.

(b) Inclusief een bijzondere post van € (11) miljoen in 2003, € (22) miljoen in 2002 en € (8) miljoen in 2001.

(c) Inclusief een bijzondere post van € (50) miljoen in 2003, € (256) miljoen in 2002 en € (263) miljoen in 2001.

(d) Nadere informatie over de werkzaamheden die we door onze accountants laten uitvoeren, wordt gegeven onder 'Corporate governance' op pagina 52.

(e) Inclusief € (10) miljoen in 2003 voor advies in verband met een belastingstipendium.

3 Personeelskosten en aantal werknemers

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Lonen en salarissen werknemers	(4 895)	(5 748)	(5 975)
Bezoldiging bestuursleden	(11)	(17)	(18)
Kosten van pensioen- en soortgelijke regelingen 17	(430)	(351)	(494)
Sociale lasten	(681)	(741)	(766)
Kosten van aandelenopties 29	(208)	(185)	(106)
Totale personeelskosten	(6 225)	(7 042)	(7 359)

Nadere gegevens over de remuneratie van de bestuursleden en adviserende leden, zijn te vinden in het te controleren gedeelte van het Remuneratieverslag op pagina 70.

Het gemiddelde aantal werknemers gedurende het jaar bedroeg:

	'000 2003	'000 2002	'000 2001
Europa	57	65	75
Noord-Amerika	20	22	30
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	53	52	49
Azië en Pacific	79	84	84
Latijns-Amerika	31	35	41
Totaal	240	258	279

4 Bijzondere posten

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Opgenomen in bedrijfswinst			
Herstructurering	(470)	(1 163)	(1 506)
Overige, voornamelijk verkoop van activiteiten	370	461	927
Totaal	(100)	(702)	(579)

De hiervoor genoemde bedragen, die onder meer betrekking hebben op joint ventures, zijn voornamelijk opgenomen onder de algemene beheerskosten.

Bijzondere posten zijn posten binnen de gewone bedrijfsuitoefening die, vanwege hun omvang of aard, afzonderlijk worden toegelicht om een juist beeld te geven van het onderliggende resultaat over de periode. Deze bevatten herstructureringslasten als gevolg van het reorganiseren van bedrijven (bestaande uit duurzame waardeverminderingen van vaste activa, kosten van afvloeiingsregelingen en overige direct met herstructurering samenhangende kosten) en winsten en verliezen op de verkoop van bedrijven. UK Financial Reporting Standard 3 zou winsten en verliezen bij desinvesteringen van bedrijfsonderdelen over het algemeen uitsluiten van de bedrijfswinst. Omdat deze desinvesteringen en de herstructureringskosten allebei onderdeel zijn van een samenhangend pakket maatregelen, hebben we om het inzicht te verhogen alle hieruit voortvloeiende bijzondere posten op dezelfde lijn in de bedrijfswinst getoond. Kosten die verband houden met herstructurering, zoals kosten voor training worden verantwoord op het moment dat ze zich voordoen. Wij behandelen ze niet als bijzondere posten.

De bijzondere posten in 2003, 2002 en in 2001 hebben voornamelijk te maken met een reeks samenhangende initiatieven (De Weg naar Groei), bekendgemaakt op 22 februari 2000 om de gehele organisatie op één lijn te brengen met de plannen voor versnelde groei en hogere marges en met de herstructurering die volgde op de acquisitie van Bestfoods. De totale nettokosten van deze initiatieven worden geschat op € 6,2 miljard gespreid over vijf jaar. Ze bestaan voornamelijk uit bijzondere herstructureringskosten. Voorzieningen voor deze kosten en afwaardering van activa worden getroffen na voltooiing van de noodzakelijke overlegprocedures en de afronding van de plannen.

In 2003 is in het kader van De Weg naar Groei € 0,3 miljard aan nettokosten geboekt, waarvan € 0,1 miljard onder bijzondere posten. Tot aan de balansdatum, waarop vier jaar van het vijfjaarsprogramma zijn verstreken, zijn in totaal € 5,4 miljard aan kosten geboekt, waarvan € 4,5 miljard als bijzondere posten.

In 2002 is in het kader van De Weg naar Groei € 1,1 miljard aan nettokosten geboekt. Overige bijzondere posten in 2002 bevatten vrijgevallen voorzieningen (€ 98 miljoen) voor milieucclaims omdat werd aangetoond dat deze niet langer nodig waren. Deze voorzieningen waren getroffen bij de verwerving van Bestfoods.

In 2001 bevatten de bijzondere posten een nettobedrag van € 1,4 miljard voor De Weg naar Groei en € 811 miljoen winst op de verkoop van merken die nodig was om goedkeuring te krijgen van de mededingingsautoriteiten voor de verwerving van Bestfoods.

Informatie over de kasstromen die verband houden met herstructureringen is opgenomen onder 19 op pagina 111.
Informatie over verkopen van bedrijven wordt gegeven onder 25 op pagina 116.

5 Rente

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	(1 173)	(1 446)	(1 914)
Rentelasten en soortgelijke kosten van de Groep:			
Bankleningen en -schulden	(158)	(186)	(451)
Obligatie- en andere leningen	(965)	(1 228)	(1 463)
Aandeel in de rente van joint ventures	(2)	(5)	–
Aandeel in de rente van geassocieerde maatschappijen	(48)	(27)	–
Totaal rentebaten en soortgelijke opbrengsten van de Groep ^(a)	320	247	210
Koersverschillen	6	26	(3)
	(847)	(1 173)	(1 707)
Af: geactiveerde rente op bedrijven gehouden ter verkoop	–	–	61
Totaal nettorente	(847)	(1 173)	(1 646)

(a) Inclusief een eenmalige bate van € 23 miljoen in 2003 voor de winst op de verkoop van de JohnsonDiversey senior discount note en € 13 miljoen voor de vroegtijdige beëindiging van een interest rate swap.

Overige financieringsbaten/(-lasten) betreffende pensioenen en soortgelijke regelingen zijn hierboven niet inbegrepen maar worden uiteengezet onder 17 op pagina 102.

6 Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Moeder- en groepsmaatschappijen ^{(a)(b)}	(1 529)	(1 582)	(1 494)
Joint ventures	(5)	(19)	(25)
Geassocieerde maatschappijen	7	(4)	–
Totaal	(1 527)	(1 605)	(1 519)
Waarvan:			
Correcties op voorgaande jaren			
Belastingen Verenigd Koninkrijk	46	11	(3)
Overige belastingen	167	245	61
(a) Vennootschapsbelasting Verenigd Koninkrijk 30,0%	(346)	(161)	(371)
Af: aftrek dubbele belasting	191	66	140
Belastingen in het Verenigd Koninkrijk	(155)	(95)	(231)
Bij: belastingen buiten het Verenigd Koninkrijk	(1 374)	(1 487)	(1 263)
	(1 529)	(1 582)	(1 494)
(b) Waarvan belasting op bijzondere posten	94	180	228
Latente belastingen zijn opgenomen op basis van een volledige voorziening voor:			
Vervroegde afschrijvingen	18	50	87
Overige	(238)	175	(179)
	(220)	225	(92)
Waarvan:			
Latente belastingen in het Verenigd Koninkrijk	23	31	20
Latente belastingen buiten het Verenigd Koninkrijk	(243)	194	(112)

Unilever beschouwt Europa als haar fiscale thuisbasis. De aansluiting tussen de theoretisch door Unilever in Europa verschuldigde belasting en de werkelijk verschuldigde belasting, uitgedrukt in een percentage van de winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen, is als volgt:

	% 2003	% 2002	% 2001
		Aangepast	Aangepast
Theoretisch belastingtarief (zie onder)	32	34	34
Verschillen als gevolg van:			
Andere tarieven van toepassing op niet-Europese landen	1	3	(1)
Belastingvoordelen	(2)	(3)	(3)
Bronbelasting op dividenden	1	2	3
Correcties op voorgaande jaren	(5)	(6)	(2)
Niet-aftrekbare afschrijving goodwill	7	9	12
Overige	–	1	1
Werkelijk belastingtarief (actueel en latent)	34	40	44
Werkelijk tarief voor latente belasting in verband met:			
Vervroegde afschrijving	–	1	3
Overig	(5)	4	(5)
Werkelijk actueel belastingtarief	29	45	42

In de toelichting hierboven is het theoretisch belastingtarief vastgesteld op het gemiddelde van de belastingtarieven die van toepassing zijn in de Europese landen waar Unilever actief is, gewogen op basis van de winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen in elk van deze landen.

6 Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening vervolg

De totale belastinglast in toekomstige perioden is afhankelijk van tariefwijzigingen voor vennootschapsbelasting in de landen waar de Groep opereert. De tarieven voor actuele belasting zijn ook afhankelijk van het verschil tussen fiscale afschrijving en commerciële afschrijving en van het gebruik van compensatiemogelijkheden.

Analyses van de Europese en niet-Europese winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen en van de werkelijke belastinglast daarover zijn als volgt:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen			
Europa:			
Moeder- en groepsmaatschappijen	2 586	2 077	2 372
Joint ventures	11	19	21
Geassocieerde maatschappijen	11	12	–
	2 608	2 108	2 393
Buiten Europa:			
Groepsmaatschappijen	1 931	1 890	982
Joint ventures	33	60	63
Geassocieerde maatschappijen	(34)	(5)	–
	1 930	1 945	1 045
Totaal	4 538	4 053	3 438
Belasting over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening			
Europa:			
Moeder- en groepsmaatschappijen	(644)	(723)	(760)
Te betalen belastingen	(67)	65	(107)
Latente belastingen			
waarvan:			
Vervroegde afschrijving	18	113	62
Overig	(85)	(48)	(169)
Joint ventures	(4)	(6)	(6)
Geassocieerde maatschappijen	(3)	(5)	–
	(718)	(669)	(873)
Buiten Europa:			
Groepsmaatschappijen	(665)	(1 084)	(642)
Te betalen belastingen	(153)	160	15
Latente belastingen			
waarvan:			
Vervroegde afschrijving	–	(63)	25
Overig	(153)	223	(10)
Joint ventures	(1)	(13)	(19)
Geassocieerde maatschappijen	10	1	–
	(809)	(936)	(646)
Totaal	(1 527)	(1 605)	(1 519)

7 Samengevoegde winst per aandeel

	Per gewoon NV-aandeel van € 0,51			Per gewoon PLC-aandeel van 1,4p		
	€ 2003	€ 2002	€ 2001	€ centen 2003	€ centen 2002	€ centen 2001
	Aangepast	Aangepast		Aangepast	Aangepast	
Basiswinst per aandeel	2,82	2,14	1,66	42,33	32,16	24,86
Winst per aandeel op verwaterde basis	2,74	2,08	1,61	41,09	31,20	24,19
Basiswinst per aandeel BEIA	4,02	3,95	3,39	60,31	59,27	50,80

Berekeningswijze:

De samengevoegde winst per aandeel is berekend door de nettowinst die toekomt aan de houders van het gewone kapitaal te delen door het gemiddelde aantal gewone aandelen dat het gedurende het jaar uitstaande gewone aandelenkapitaal van NV en PLC vertegenwoordigt, na aftrek van aandelen gehouden ter dekking van Unilevers werknemersaandelenopties die nog niet uitgeoefend zijn. Voor de berekening van het samengevoegde gewone kapitaal is op grond van de egalisatie-overeenkomst de koers £ 1 = f 12 = € 5,445 gebruikt.

De winst per aandeel BEIA (vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa) wordt in dit Jaarverslag & Jaarrekening vermeld omdat de bestuursleden menen dat dit een beter inzicht geeft in de ontwikkeling van de resultaten van de Groep tijdens de uitvoering van de strategie De Weg naar Groei. Dit kerncijfer is van belang omdat het één van de doelstellingen voor de jaarlijkse resultaatgerelateerde beloningen voor de bestuursleden is. Volgens UK Financial Reporting Standard 14 dient in dit geval een aansluiting gegeven te worden in de toelichting op de jaarrekening, welke hieronder is opgenomen.

De berekening van de winst per aandeel op verwaterde basis is gebaseerd op (a) uitoefening in het jaar 2038 van het recht op conversie in gewone aandelen PLC, toekomend aan de houders van aandelen in een groepsmaatschappij (zie ook 'Zeggenschap in Unilever' op pagina 155) en (b) de uitoefening van optierechten (zie onder 29 op pagina 119).

Berekening gemiddeld aantal eenheden van aandelen:

	Aantal eenheden (in miljoenen) van € 0,51			Aantal eenheden (in miljoenen) van 1,4p		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Gemiddeld gewoon aandelenkapitaal: NV	571,6	571,6	571,6	3 810,5	3 810,5	3 810,5
PLC	436,7	436,7	436,7	2 911,5	2 911,5	2 911,5
af: door employee share trusts en groepsmaatschappijen gehouden aandelen	(39,4)	(31,6)	(25,5)	(262,6)	(210,4)	(169,7)
Gemiddeld aantal eenheden van aandelen voor alle berekeningen, uitgezonderd winst per aandeel op verwaterde basis	968,9	976,7	982,8	6 459,4	6 511,6	6 552,3
bij: aandelen uit te geven in 2038	23,6	23,6	23,6	157,5	157,5	157,5
bij: opties op aandelen	42,2	35,3	23,5	281,4	235,3	156,3
af: aandelen uit te geven tegen reële waarde	(36,6)	(29,0)	(19,9)	(244,0)	(193,6)	(132,7)
Gecorrigeerd gemiddeld aantal eenheden voor de berekening van de winst per aandeel op verwaterde basis	998,1	1 006,6	1 010,0	6 654,3	6 710,8	6 733,4

Berekening nettowinst voor de berekeningen van de winst per aandeel:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Nettowinst	2 762	2 136	1 680
af: preferent dividend	(27)	(42)	(51)
Aan houders van het gewone kapitaal toekomende nettowinst voor de berekening van basiswinst per aandeel en winst per aandeel op verwaterde basis	2 735	2 094	1 629
bij: bijzondere posten na belasting	67	550	329
bij: afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa na belasting	1 094	1 216	1 371
Aan houders van het gewone kapitaal toekomende nettowinst vóór bijzondere posten en afschrijving	3 896	3 860	3 329

8 Dividend op gewoon kapitaal

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Dividend op gewoon kapitaal			
Interim-dividend	(574)	(537)	(491)
Slotdividend	(1 108)	(1 122)	(1 039)
Totaal	(1 682)	(1 659)	(1 530)

	Per gewoon aandeel NV van € 0,51			Per gewoon aandeel PLC van 1,4p		
	€ 2003	€ 2002	€ 2001	Pence 2003	Pence 2002	Pence 2001
Dividend per aandeel						
Interim-dividend	0,59	0,55	0,50	6,16	5,21	4,65
Slotdividend	1,15	1,15	1,06	11,92	10,83	9,89
Totaal	1,74	1,70	1,56	18,08	16,04	14,54

Voor nadere gegevens inzake de dividenden over de jaren 1999 tot en met 2003 wordt verwezen naar pagina 165.

9 Goodwill en immateriële vaste activa

Aan intern gegenereerde immateriële vaste activa wordt geen waarde toegekend. Goodwill en identificeerbare immateriële vaste activa die zijn verworven na 1 januari 1998 worden geactiveerd en afgeschreven ten laste van de bedrijfswinst over hun verwachte levensduur, tot een maximum van 20 jaar. Goodwill en immateriële vaste activa die zijn verworven vóór 1 januari 1998 werden in het jaar van verwerving afgeschreven ten laste van In het bedrijf behouden winst.

Ingevolge UK Financial Reporting Standard 11 en de Amerikaanse standaard SFAS 142 worden goodwill en immateriële vaste activa onderzocht op duurzame waardeverminderingen. Eventuele duurzame waardeverminderingen worden geboekt ten laste van de winst-en-verliesrekening op het moment dat ze optreden.

De verwervingen zijn inclusief goodwill overgeboekt van joint ventures volgend op het uitkopen van onze Japanse joint venture partner Ajinomoto.

Immateriële vaste activa hebben voornamelijk betrekking op handelsmerken.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Aanschaffingswaarde na aftrek van cumulatieve afschrijvingen		
Goodwill	13 457	15 328
Immateriële vaste activa	4 256	4 946
Totaal	17 713	20 274

	€ miljoen Goodwill	€ miljoen Immateriële vaste activa	€ miljoen Totaal
Mutaties gedurende 2003			
Aanschaffingswaarde			
1 januari	17 345	5 603	22 948
Verwervingen van groepsmaatschappijen	422	187	609
Verkopen van groepsmaatschappijen	(98)	(54)	(152)
Valutaherkeningseffecten	(1 586)	(617)	(2 203)
31 december	16 083	5 119	21 202
Afschrijvingen			
1 januari	(2 017)	(657)	(2 674)
Verwervingen van groepsmaatschappijen	-	(20)	(20)
Verkopen van groepsmaatschappijen	16	9	25
Afschrijvingen ten laste van de winst-en-verliesrekening ^(a)	(852)	(287)	(1 139)
Valutaherkeningseffecten	227	92	319
31 december	(2 626)	(863)	(3 489)
Nettoboekwaarde per 31 december	13 457	4 256	17 713

(a) Inclusief een bijzondere afwaardering van € 11 miljoen.

10 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op basis van aanschaffingswaarde, verminderd met afschrijvingen. Afschrijving vindt plaats volgens vaste percentages van de netto-aanschafwaarde, die zijn gebaseerd op de verwachte gemiddelde levensduur van de activa. Voor de voornaamste categorieën van activa is hieronder de verwachte levensduur vermeld:

Gebouwen in eigendom (op terreinen in eigendom vindt geen afschrijving plaats)	40 jaar
Terreinen in erfpacht of huur	duur van erfpacht- of huurtermijn
Gebouwen in erfpacht of huur	*40 jaar
Machines en installaties	2-20 jaar
Motorvoertuigen	3-6 jaar
*als de erfpacht- of huurtermijn korter is dan 40 jaar, wordt deze aangehouden	

Materiële vaste activa worden, in overeenstemming met UK FRS 11 en SFAS 144 in de Verenigde Staten, beoordeeld op eventuele duurzame waardeverminderingen. Eventuele duurzame waardeverminderingen van dergelijke activa worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening op het moment dat ze optreden.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Aanschaffingswaarde na aftrek van cumulatieve afschrijvingen:		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen ^(a)	2 278	2 622
Machines en installaties	4 377	4 814
Totaal	6 655	7 436
(a) inclusief: terreinen in eigendom	238	282
terreinen in erfpacht/huur (hoofdzakelijk op lange termijn)	58	63
Verplichtingen voor investeringsprojecten per 31 december	167	244

	€ miljoen Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	€ miljoen Machines en installaties	€ miljoen Totaal
Mutaties gedurende 2003			
Aanschaffingswaarde			
1 januari	3 850	11 448	15 298
Valutaherkeningseffecten	(321)	(821)	(1 142)
Investeringsen	143	895	1 038
Verkopen	(196)	(849)	(1 045)
Verwerving van groepsmaatschappijen	25	74	99
Verkoop van groepsmaatschappijen	(120)	(324)	(444)
Andere mutaties	5	(5)	-
31 december	3 386	10 418	13 804
Afschrijvingen			
1 januari	(1 228)	(6 634)	(7 862)
Valutaherkeningseffecten	103	478	581
Verkopen	84	748	832
Verwerving van groepsmaatschappijen	(6)	(38)	(44)
Verkoop van groepsmaatschappijen	41	202	243
Afschrijvingen ten laste van de winst-en-verliesrekening ^(b)	(93)	(806)	(899)
Andere mutaties	(9)	9	-
31 december	(1 108)	(6 041)	(7 149)
Nettoboekwaarde per 31 december	2 278	4 377	6 655
Hierin begrepen vooruitbetalingen en onderhanden werk	77	524	601

(b) Inclusief een last van € 50 miljoen voor het afboeken van bepaalde vaste activa tot netto-opbrengstwaarde in verband met herstructureringsprojecten, welke is aangemerkt als bijzondere post.

11 Financiële vaste activa

Joint ventures zijn bedrijven waarin de Groep een langetermijnbelang heeft en waarvan zij de zeggenschap deelt met een of meer partners. Geassocieerde maatschappijen zijn bedrijven waarin de Groep een belang heeft en waarop zij een belangrijke invloed kan uitoefenen.

Belangen in joint ventures en geassocieerde maatschappijen zijn in de geconsolideerde balans opgenomen naar rato van het aandeel van de Groep in hun geaggregeerde activa en passiva.

Overige financiële vaste activa zijn opgenomen tegen kostprijs, verminderd met afboekingen die een duurzame waardevermindering weerspiegelen. Elke duurzame waardevermindering wordt geboekt ten laste van de winst-en-verliesrekening op het moment dat deze optreedt.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Aandeel in bruto-activa van joint ventures	79	370
Aandeel in bruto-passiva van joint ventures	(39)	(96)
Nettovermogenswaarde van joint ventures	40	274
Nettovermogenswaarde van geassocieerde maatschappijen	16	1
Totaal joint ventures en geassocieerde maatschappijen	56	275
Overige financiële vaste activa	143	404
Totaal financiële vaste activa	199	679

De volgende tabellen tonen de mutaties in joint ventures, geassocieerde maatschappijen en overige financiële vaste activa gedurende het jaar:

Joint ventures – mutaties gedurende 2003	€ miljoen Goodwill	€ miljoen Overig	€ miljoen Totaal
1 januari	211	63	274
Verwervingen/verkopen ^(a)	(187)	(24)	(211)
Toename/afname	–	10	10
Afschrijving goodwill	(4)	–	(4)
Aandeel in de niet-uitgekeerde winsten	–	(6)	(6)
Valutaherkeningseffecten	(16)	(7)	(23)
31 december	4	36	40

(a) Gedurende 2003 zijn, na het uitkopen van onze Japanse joint venture partner Ajinomoto, de Ajinomoto joint ventures in Azië gereclassificeerd als groepsmatschappijen.

Geassocieerde maatschappijen – mutaties gedurende 2003	€ miljoen Goodwill	€ miljoen Overig	€ miljoen Totaal
1 januari	154	(168)	(14)
Verwervingen/verkopen	–	15	15
Toename/afname	–	2	2
Afschrijving goodwill	(7)	–	(7)
Aandeel in de niet-uitgekeerde winsten	–	(8)	(8)
Valutaherkeningseffecten	(25)	26	1
	122	(133)	(11)
Waarvan: negatieve nettovermogenswaarde van JohnsonDiversey verantwoord onder voorzieningen (€ 27 miljoen netto)	(122)	149	27
31 december	–	16	16

Geassocieerde maatschappijen bestaan voornamelijk uit onze belangen in JohnsonDiversey Holdings Inc. en Langholm Capital. Andere beleggingen in durfkapitaal zijn opgenomen onder Overige financiële vaste activa (zie hieronder).

Overige financiële vaste activa – mutaties gedurende 2003	€ miljoen
1 januari	404
Toename/afname	(236)
Valutaherkeningseffecten	(25)
31 december	143

Overige financiële vaste activa betreffen voornamelijk beleggingen in een aantal bedrijven en financiële instellingen in India, Europa en de Verenigde Staten.

11 Financiële vaste activa vervolg

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	
Overzicht van genoteerde en niet-genoteerde financiële vaste activa			
Financiële vaste activa op erkende beurzen genoteerd	7	19	
Niet-genoteerde financiële vaste activa	192	660	
Totaal financiële vaste activa	199	679	
Marktwaarde van financiële vaste activa	10	19	
	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Overige inkomsten uit financiële vaste activa			
Inkomsten uit overige financiële vaste activa	8	8	2
Bijzondere waardevermindering	(26)	–	–
Winst/(verlies) op verkoop	15	(15)	10
Totaal	(3)	(7)	12

Niet-genoteerde financiële vaste activa bevatten in 2002 onder meer de lening die aan JohnsonDiversey is verstrekt als onderdeel van de koopprijs van de DiverseyLever-activiteiten. Deze lening werd verkocht op 11 september 2003. De winst resulterend uit de verkoop van deze lening werd geboekt als rentebate (zie onder 5 op pagina 89).

Per 31 december waren de balansposten voor verbonden partijen in verband met geassocieerde maatschappijen als volgt:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Handelsvorderingen	28	38
Vorderingen uit hoofde van financieringen	–	247

De aan JohnsonDiversey verschuldigde vergoedingen voor haar verkoopagentschap bedroegen ongeveer € 77 miljoen in 2003 (2002: € 85 miljoen).

12 Voorraden

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Grond- en hulpstoffen	1 498	1 720
Gereed product en handelsgoederen	2 677	2 780
Totaal voorraden	4 175	4 500

13 Vorderingen

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Kortlopend:		Aangepast
Handelsdebiteuren	3 510	4 112
Overlopende activa	551	573
Overige vorderingen	1 021	1 190
	5 082	5 875
Langlopend:		
Latente belastingen 18	637	472
Overige vorderingen	162	224
	799	696
Totaal vorderingen	5 881	6 571

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Unilever-groep

13 Vorderingen vervolg

De volgende informatie wordt vereist door overzicht 210.12-09 van Regulation S-X van de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Voorziening voor dubieuze debiteuren			
Mutaties gedurende het jaar:			
1 januari	294	328	307
Ten laste van de winst-en-verliesrekening	38	155	96
Ten laste van andere rekeningen ^(a)	(24)	(24)	13
Onttrekkingen	(29)	(165)	(88)
31 december	279	294	328

(a) Inclusief omrekeningsverschil op de beginbalans.

14 Nettokas/(-schuld)

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Effecten		
Ter beurse genoteerd	91	62
Niet ter beurse genoteerd	1 400	1 164
	1 491	1 226
Liquide middelen		
Direct opvraagbaar en in kas	1 304	1 028
Deposito's	550	650
	1 854	1 678
Leningen		
Bankleningen en bankschulden	(1 834)	(1 844)
Obligatieleningen en andere leningen	(14 066)	(18 026)
	(15 900)	(19 870)
Totaal nettokas/(-schuld)	(12 555)	(16 966)

Effecten omvatten, staatsobligaties en geld- en kapitaalmarktinstrumenten met een rating van A- of hoger.

In deposito's is een bedrag van € 20 miljoen (2002: € 13 miljoen) opgenomen betreffende een geplaatst deposito als zakelijk onderpand voor een termijncontract afgesloten voor de levering van 10 000 000 PLC-aandelen in november 2006 voor 559 pence per aandeel. Meer details worden gegeven onder 15 op pagina 100.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Leningen – aanvullende gegevens		
De aflossing vindt als volgt plaats:		
Binnen 1 jaar:		
Bankleningen en bankschulden	1 629	1 514
Obligatieleningen en andere leningen	5 805	7 423
Totaal verschuldigd binnen 1 jaar	7 434	8 937
Na 1 jaar maar binnen 2 jaar	1 881	1 734
Na 2 jaar maar binnen 3 jaar	1 719	2 047
Na 3 jaar maar binnen 4 jaar	1 806	1 807
Na 4 jaar maar binnen 5 jaar	163	1 807
Na 5 jaar in termijnen	5	–
Niet in termijnen	2 892	3 538
Totaal verschuldigd na meer dan 1 jaar	8 466	10 933
Totaal uitstaand bedrag aflosbaar in termijnen waarvan ten minste één na 5 jaar opeisbaar	8	2
Leningen waarvoor zakelijke zekerheden zijn gegeven	177	44
Waarvan met zekerheden op materiële vaste activa	120	6

Gedurende 2003 heeft Unilever haar presentatie van effecten die gehouden worden als zakelijk onderpand voor derivaten gewijzigd. Tot en met 2002 toonde Unilever dergelijke zakelijke onderpanden onder liquide middelen direct opvraagbaar en in kas respectievelijk onder obligatieleningen en andere leningen. Omdat Unilever onder normale omstandigheden de ontvangen effecten in dezelfde staat moet teruggeven als ze oorspronkelijk werden ontvangen en Unilever niet het voordeel heeft van dividenden of rente van deze effecten behoren zij niet tot de activa of passiva van de Groep. Als gevolg daarvan zijn liquide middelen direct opvraagbaar en in kas en obligatieleningen en andere leningen per 31 december 2002 gereduceerd met € 574 miljoen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Unilever-groep

14 Nettokas/(-schuld) vervolg

De volgende tabellen en die op pagina 99 houden rekening met de diverse renteswaps en valutatermijncontracten die door de Groep zijn aangegaan, waarover meer informatie wordt gegeven onder 15 op de pagina's 100 tot en met 101. Details over specifieke obligaties en andere leningen worden tevens hierna gegeven.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
NV		
Lening met variabele rente 2003 (€)	–	1 000
Lening met variabele rente 2003 (\$)	–	477
Lening met variabele rente 2003 (Japanse Yen)	–	402
4,750% obligatielening 2004 (€)	999	998
7,250% obligatielening 2004 (\$)	198	238
6,500% obligatielening 2004 (€)	159	159
7,125% obligatielening 2004 (€)	229	228
6,625% obligatielening 2005 (\$)	159	191
3,375% obligatielening 2005 (Zwitserse Frank)	320	343
5,125% obligatielening 2006 (€)	998	998
5,125% obligatielening 2006 (\$)	395	474
4,250% obligatielening 2007 (€)	997	996
5,000% obligatielening 2007 (\$)	514	617
Verhandelbare promesses (€)	1 733	962
Verhandelbare promesses (£)	629	234
Verhandelbare promesses (\$)	950	595
Verhandelbare promesses (Zwitserse Frank)	158	93
Overige	164	214
Totaal NV	8 602	9 219
PLC		
5,375% obligatielening 2003 (€)	–	1 250
Verhandelbare promesses (€)	–	59
Verhandelbare promesses (£)	–	98
Totaal PLC	–	1 407
Overige groepsmaatschappijen		
Verenigde Staten:		
6,750% obligatielening 2003 (\$)	–	1 429
6,875% obligatielening 2003 (\$)	–	95
6,875% obligatielening 2005 (\$)	1 188	1 427
6,150% obligatielening 2006 (\$)	233	277
7,125% obligatielening 2010 (\$)	1 379	1 657
7,000% obligatielening 2017 (\$)	113	135
7,250% obligatielening 2026 (\$)	225	270
6,625% obligatielening 2028 (\$)	175	209
5,900% obligatielening 2032 (\$)	785	943
5,000% obligatielening 2045 (Zwitserse Frank)	128	138
5,600% obligatielening 2097 (\$)	96	87
Verhandelbare promesses (\$)	269	351
Overige	7	41
India:		
9,000% obligatielening 2005 (Indiase Roepie)	111	–
Thailand:		
3,300% obligatielening 2007 (Thaise Baht)	130	144
Zuid-Afrika:		
10,200% obligatielening 2008 (Zuid-Afrikaanse Rand)	120	–
Andere landen	505	197
Totaal overige groepsmaatschappijen	5 464	7 400
Totaal obligatieleningen en andere leningen	14 066	18 026

14 Nettokas/(-schuld) vervolg

Unilever beschikt over de volgende, niet-gebruikte, gecommiteerde faciliteiten per 31 december 2003:

- roulerende bilaterale kredietfaciliteiten gedurende 364 dagen van in totaal \$ 3 403 miljoen (2002: \$ 3 403 miljoen);
- roulerende bilaterale kredietfaciliteiten gedurende 5 jaar van in totaal \$ 334 miljoen (2002: \$ 334 miljoen);
- roulerende 364 dagen durende leningencommits van \$ 400 miljoen (2002: \$ 400 miljoen) met de mogelijkheid om leningen met een looptijd van 364 dagen uit te geven; en
- 364 dagen bilaterale money market commitments van in totaal \$ 2 080 miljoen (2002: \$ 2 080 miljoen), waaronder de deelnemende banken, onder bepaalde voorwaarden, zullen inschrijven op leningen met looptijden tot en met drie jaar.

De faciliteiten die in februari 2004 vervielen zijn verlengd tot en met februari 2005. In aanvulling hierop beschikken werkmaatschappijen over diverse faciliteiten die voornamelijk ongecommiteerd zijn.

Het gemiddelde rentetarief in 2003 op leningen met een korte looptijd was 4% (2002: 5%).

De renteprofielen van de financiële activa en passiva van de Groep, uitgesplitst naar de voornaamste valuta's, zijn hieronder weergegeven:

Renteprofiel en valuta-analyse van financiële activa

	€ miljoen			€ miljoen	€ miljoen
	Vaste rente	Vaste rente	Vaste rente	Variabele rente	Totaal
		Gewogen gemiddelde rente-voet	Gewogen gemiddelde fixing periode		
Activa – 2003					
Euro ^(a)	1 703	5,3%	0,9 jaar	(2)	1 701
Pond sterling	–			50	50
US dollar	–			108	108
Indiase roepie	–			496	496
Overige	–			990	990
Totaal	1 703			1 642	3 345
Activa – 2002^(b)					
Euro ^(a)	512	10,9%	1,4 jaar	556	1 068
Pond sterling	–			123	123
US dollar	246	10,7%	10,3 jaar	45	291
Indiase roepie	–			568	568
Overige	–			1 062	1 062
Totaal^(c)	758			2 354	3 112

(a) Het gefixeerde percentage van 5,3% in 2003 is inclusief een cross currency interest rate swap gekoppeld aan een intercompany-lening van € 478 miljoen (2002: € 512 miljoen) met een vaste rente van 12,1% (2002: 10,9%). De hiermee verband houdende vaste US dollar-rentelast is opgenomen onder de US dollar verplichtingen met een vaste rente.

(b) Bedragen voor 2002 zijn aangepast, zie pagina 97.

(c) Behelst behalve liquide middelen en financiële vlottende activa ook bepaalde monetaire activa binnen de financiële vaste activa.

Renteprofiel en valuta-analyse van financiële passiva

	€ miljoen			€ miljoen	€ miljoen
	Vaste rente	Vaste rente	Vaste rente	Variabele rente	Totaal
		Gewogen gemiddelde rente-voet	Gewogen gemiddelde fixing periode		
Passiva – 2003					
Euro	121	4,8%	1,5 jaar	1 178	1 299
Pond sterling	79	5,4%	2,9 jaar	(58)	21
US dollar	8 240	6,6%	7,0 jaar	2 475	10 715
Thaise baht	210	3,1%	3,3 jaar	153	363
Overige	552	5,4%	7,7 jaar	2 950	3 502
Totaal	9 202			6 698	15 900
Passiva – 2002^(d)					
Euro	32	4,8%	4,7 jaar	107	139
Pond sterling	367	6,3%	1,4 jaar	1 017	1 384
US dollar	11 363	6,2%	6,7 jaar	4 142	15 505
Thaise baht	262	3,7%	2,9 jaar	128	390
Overige	247	5,1%	24,0 jaar	2 205	2 452
Totaal	12 271			7 599	19 870

(d) Bedragen voor 2002 zijn aangepast, zie pagina 97.

15 Financiële instrumenten

De Groep heeft een uitgebreid, door de raden van bestuur goedgekeurd financieel beleid voor het gebruik van financiële instrumenten. Deze instrumenten worden gebruikt voor het afdekken van risico's. Er bestaan controlemaatregelen die betrekking hebben op alle financiële instrumenten. Deze bevatten gedragslijnen, richtlijnen, risicolimieten, een systeem van autorisatie en onafhankelijke rapportages. De uitvoering wordt nauwkeurig gevolgd en de interne accountantsdienst voert onafhankelijke beoordelingen uit. De toegepaste grondslagen voor deze instrumenten zijn in overeenstemming met hetgeen in het Verenigd Koninkrijk en Nederland algemeen aanvaard is en maken gebruik van 'hedge accounting principles' conform de toegepaste grondslagen (zie pagina 77). Het gebruik van instrumenten met hefboomwerking is niet toegestaan. Hierna volgt nadere informatie over de gebruikte instrumenten voor het beheersen van rente- en valutarisico's en over de omvang en de risico's die zijn verbonden aan het gebruik van deze instrumenten.

Met uitzondering van informatie over Unilevers valutarisico's zijn debiteuren, handels- en overige crediteuren niet begrepen in de onderstaande analyse, noch in de rente- en valutarisico-overzichten onder 14 op pagina 97. Dit is vanwege het weglaten van kortetermijnposten zoals toegestaan door UK Financial Reporting Standard 13, ofwel omdat de bedragen niet materieel zijn.

Het rentebeleid van Unilever is uiteengezet op pagina 47. De financiële positie van de Groep is grotendeels gefixeerd door langlopende obligaties uit te geven tegen vaste rentetarieven en door gebruik te maken van eenvoudige derivaten, zoals renteswaps. In het algemeen worden kasmiddelen kort belegd tegen variabele rentetarieven.

Aan het einde van 2003 golden vaste rentetarieven voor ongeveer 61% van de verwachte nettoschuld voor 2004 en voor 62% van die voor 2005 (vergeleken met 80% voor 2003 en 47% voor 2004 eind 2002).

De nominale waarden van de rentederivaten staan in de tabel hieronder. Deze nominale waarden geven, als we ze vergelijken met de nominale waarde van de onderliggende schulden, geen goed beeld van de mate waarin financiële instrumenten worden gebruikt. Dit komt doordat bepaalde financiële instrumenten opeenvolgende aanvangs- en vervaldata hebben, terwijl zij betrekking hebben op dezelfde onderliggende schulden in verschillende perioden. Hoewel de nominale bedragen de omvang van deze activiteiten weergeven, geven zij daarom nog geen juist beeld van de kredietrisico's die de Groep loopt. Voor informatie over ons beleid ten aanzien van de beheersing van kredietrisico's zie pagina 47.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Renteswaps	10 190	15 804

De volgende tabel laat de mate zien waarin de Groep niet-verwerkte winsten en verliezen heeft met betrekking tot rente-instrumenten aan het begin en aan het einde van het jaar. Ook is de mutatie zichtbaar in de marktwaarde van deze instrumenten gedurende 2003.

	€ miljoen Winsten	€ miljoen Verliezen	€ miljoen Totale netto- winsten/ (-verliezen)
Niet-verwerkte winsten en verliezen:			
1 januari	300	(204)	96
Waarvan verwerkt in het afgelopen jaar	129	(147)	(18)
Waarvan niet verwerkt in het afgelopen jaar	171	(57)	114
Nieuwe winsten en verliezen die niet in het afgelopen jaar zijn verwerkt	18	(4)	14
31 december 2003	189	(61)	128
Realisatie verwacht volgend jaar	89	(48)	41
Realisatie verwacht later	100	(13)	87

De volgende tabel laat de mate zien waarin de Groep op de balans (wel verwerkte maar uitgestelde) winsten en verliezen had met betrekking tot rente-instrumenten aan het begin en aan het einde van het jaar. Ook is te zien welk bedrag in het afgelopen jaar in de winst-en-verliesrekening is opgenomen en de bedragen die in de winst-en-verliesrekening over 2004 of daaropvolgende jaren worden verwacht.

	€ miljoen Winsten	€ miljoen Verliezen	€ miljoen Totale netto- winsten/ (-verliezen)
Uitgestelde winsten en verliezen:			
1 januari	5	(48)	(43)
Waarvan verwerkt in het afgelopen jaar	5	(25)	(20)
Waarvan niet verwerkt in het afgelopen jaar	–	(23)	(23)
Nieuwe winsten en verliezen die niet in het afgelopen jaar zijn verwerkt	–	3	3
31 december 2003	–	(20)	(20)
Te verwerken in de winst-en-verliesrekening volgend jaar	–	(8)	(8)
Te verwerken in de winst-en-verliesrekening daarna	–	(12)	(12)

15 Financiële instrumenten vervolg

Op basis van het valutabeleid van de Groep worden risico's op transacties, die doorgaans een looptijd korter dan een jaar hebben, in het algemeen afgedekt. Dit wordt hoofdzakelijk gedaan door gebruik te maken van valutatermijncontracten. Eind 2003 was in de marktwaarde van deze instrumenten een ongerealiseerde winst opgenomen van € 793 miljoen (2002: een winst van € 572 miljoen). Deze winst werd grotendeels tenietgedaan door geboekte ongerealiseerde verliezen op de onderliggende activa en passiva.

	€ miljoen	€ miljoen
	Nominale waarden per 31 dec	
	2003	2002
Valutacontracten – aankoop	4 909	3 627
– verkoop	10 350	11 076
Totaal	15 259	14 703

Ons beleid voor de financiering van de netto-investeringen in onze dochtermaatschappijen is uiteengezet in het Financieel verslag op pagina 20. Eind 2003 was ongeveer 90% (2002: 75%) van Unilevers totale eigen vermogen genoteerd in de valuta's van de beide moedermaatschappijen, de euro en het pond sterling.

Ons beleid voor het beheersen van kredietrisico's is uiteengezet in het Financieel verslag op pagina 47.

Voor het grootste deel van de rentederivaten zijn overkoepelende nettingovereenkomsten gesloten. Het risico in geval een instelling haar verplichtingen niet nakomt, wordt bepaald door de mate waarin marktprijzen zijn gewijzigd sinds de contracten werden gesloten. De Groep meent dat het risico van dergelijke verliezen verwaarloosbaar is.

De volgende tabel geeft een overzicht van de reële waarde en de boekwaarde van de verschillende financiële instrumenten per 31 december:

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Reële waarde	Reële waarde	Boekwaarde	Boekwaarde
	2003	2002	2003	2002
		Aangepast		Aangepast
Financiële activa:				
Overige financiële vaste activa	146	404	143	404
Effecten	1 491	1 226	1 491	1 226
Liquide middelen	1 854	1 678	1 854	1 678
	3 491	3 308	3 488	3 308
Financiële passiva:				
Bankleningen en bankschulden	(1 834)	(1 849)	(1 834)	(1 844)
Obligatieleningen en andere leningen	(14 705)	(19 101)	(14 066)	(18 026)
	(16 539)	(20 950)	(15 900)	(19 870)
Derivaten:				
Renteswaps				
– vorderingen	189	300	113	152
– schulden	(61)	(204)	(1)	(6)
Valutacontracten				
– vorderingen	984	780	984	780
– schulden	(191)	(208)	(191)	(208)

De reële waarde van beursgenoteerde financiële vaste activa is gebaseerd op hun marktwaarde. De reële waarde van niet aan de beurs genoteerde financiële vaste activa wijkt niet materieel af van hun boekwaarde. De boekwaarde van effecten is gebaseerd op hun marktwaarde. Gezien hun kortlopende karakter hebben liquide middelen, bankleningen en bankschulden een reële waarde die hun boekwaarde benadert. De reële waarde van valutatermijncontracten weerspiegelt het ongerealiseerde resultaat bij herwaardering van de contracten tegen wisselkoersen die aan het eind van het jaar gelden. De reële waarde van obligatieleningen en andere leningen, renteswaps en rentetermijncontracten is vastgesteld op basis van de netto contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen die met deze instrumenten samenhangen. De reële waarde van kortlopende debiteuren en crediteuren is nagenoeg gelijk aan hun boekwaarde.

In november 2001 heeft NV een termijncontract afgesloten voor de levering van 10 000 000 PLC-aandelen in november 2006 voor 559 pence per aandeel. Mocht de koers van de PLC-aandelen met meer dan 5% onder 559 pence dalen, dan moet er voor het verschil een zakelijk onderpand in contanten worden geplaatst bij de betreffende bank. Per 31 december 2003 was er € 20 miljoen aan zakelijk onderpand geplaatst (2002: € 13 miljoen). Per 31 december 2003 is de marktwaarde van het termijncontract € (11) miljoen (2002: € (1) miljoen). Zie onder 14 op pagina 97.

Tegenpartijen hebben effecten met een marktwaarde van € 832 miljoen (2002: € 574 miljoen) gestort als zakelijk onderpand voor hun verplichtingen uit hoofde van financiële instrumenten. Deze zakelijke onderpanden worden niet als activa van Unilever beschouwd en worden niet in de balans opgenomen. Zie onder 14 op pagina 97.

Valutarisico's

Unilevers valutabeleid is uiteengezet op pagina 47. Toepassing van dit beleid leidt ertoe dat het saldo per 31 december 2003 van monetaire activa en passiva die onderhevig zijn aan valutaschommelingen, niet materieel is.

16 Handels- en overige crediteuren

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Kortlopend:		
Handelscrediteuren	3 707	4 341
Sociale lasten en andere belastingen	346	458
Overlopende passiva	2 548	2 889
Belastingen over de winst	728	857
Dividenden	1 125	1 138
Overige	1 186	1 335
	9 640	11 018
Langlopend:		
Overlopende passiva	207	147
Belastingen over de winst	330	365
Overige	127	129
	664	641
Totaal handels- en overige crediteuren	10 304	11 659

17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen

Beschrijving van de regelingen

In de meeste landen wordt door Unilever in pensioenen voorzien door middel van (eind)loonregelingen gebaseerd op de pensioengrondslag en diensttijd van de werknemer. De meerderheid van deze regelingen wordt bij externe fondsen ondergebracht. Unilever heeft ook een aantal beschikbare-premieregelingen, waarvan de financiering volledig is ondergebracht bij externe fondsen. Unilever verstrekt tevens andere vergoedingen aan gepensioneerde medewerkers, hoofdzakelijk voor gezondheidszorg in de Verenigde Staten. Deze regelingen zijn grotendeels niet bij externe fondsen ondergebracht.

Waarderingsgrondslagen

Vanaf 1 januari 2003 verwerkt de Groep pensioenen en soortgelijke regelingen in overeenstemming met UK Financial Reporting Standard 17 (FRS 17). Cijfers voor voorgaande jaren zijn aangepast. In overeenstemming met de nieuwe standaard worden de operationele en financiële kosten van (eind)loonregelingen gescheiden in de winst-en-verliesrekening opgenomen; de pensioenkosten worden systematisch gespreid over de diensttijden van de werknemers en de financieringskosten worden opgenomen in de perioden waarop ze betrekking hebben. Afwijkingen van verwachte kosten voortkomend uit ervaringen met de regelingen of wijzigingen in de actuariële aannames, worden onmiddellijk opgenomen in het overzicht van alle verwerkte resultaten. De kosten van individuele gevallen zoals verhogingen voor eerdere regelingen, afkopen en kortingen worden meteen opgenomen in de winst-en-verliesrekening. De pensioenverplichtingen en waar toepasselijk de activa van deze regelingen worden tegen de reële waarde opgenomen in de balans. De contributies die de Groep betaalt aan externe fondsen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de beschikbare-premieregelingen komen ten laste van de winst-en-verliesrekening. De activa van dergelijke regelingen zijn niet opgenomen in de balans van de Groep.

Alle (eind)loonregelingen worden regelmatig door actuarissen beoordeeld, die gebruikmaken van de 'projected unit'-methode. Actuariële waarderungen worden uitgevoerd door externe adviseurs of door actuarissen in dienst van de Unilever-groep. Het is het beleid van de Groep om de belangrijkste regelingen, welke meer dan 75% van de verplichtingen uit hoofde van (eind)loonregelingen vertegenwoordigen, elk jaar formeel te waarderen. Van andere belangrijke regelingen, die een verdere 15% van de verplichtingen uitmaken, worden de passiva elk jaar bijgewerkt. De overige regelingen worden in overeenstemming met het beleid van de Groep elke 3 jaar onderworpen aan een volledige actuariële waardering. Voor alle regelingen worden de waarden van de activa eens per jaar bijgewerkt.

Vóór 1 januari 2003 verwerkte de Groep pensioenen en soortgelijke regelingen in overeenstemming met de UK standaard SSAP 24. De doelstelling van die standaard was het op een systematische wijze verdelen van de pensioenkosten over de dienstjaren van de werknemers en te zorgen dat de reguliere kosten een redelijk stabiel percentage van de salarissen waren. In overeenstemming met de doelstelling werden over het algemeen aannames gebaseerd op langetermijnverwachtingen, waarbij de waarde van de activa geëgaliseerd werd ten opzichte van de marktwaarde. Op basis van SSAP 24, in tegenstelling tot FRS 17, werden alle onderdelen van de pensioenkosten opgenomen in de bedrijfswinst. Indien de Groep in 2003 de verwerking van de pensioenen en soortgelijke regelingen voortgezet had op basis van SSAP 24 zouden de kosten ten laste van de bedrijfswinst € 561 miljoen zijn geweest (2002: € 416 miljoen; 2001: € 326 miljoen), zouden er met betrekking tot pensioenen en soortgelijke regelingen geen financieringslasten zijn geweest en zouden de kosten ten laste van de winst na aftrek van belastingen € 361 miljoen zijn geweest (2002: € 261 miljoen; 2001: € 205 miljoen). Er zouden geen winsten of verliezen opgenomen zijn in het overzicht van alle verwerkte resultaten.

Gezondheidszorg

In december 2003 werd de Medicare Prescription Drug, Improvement and Modernisation Act van kracht in de Verenigde Staten. Volgens de bepalingen van deze wet komt de regeling die de Groep in de Verenigde Staten voor gezondheidszorg heeft in aanmerking voor een tegemoetkoming in de kosten van geneesmiddelen op recept. Teneinde aan alle bepalingen te voldoen zal de regeling van de Groep in de Verenigde Staten een klein aantal wijzigingen ondergaan. Tot het moment waarop deze wijzigingen zijn ingevoerd, zijn er geen subsidies voor geneesmiddelen in de jaarrekening van de Groep opgenomen. Een eerste inschatting geeft aan dat, wanneer aan de voorwaarden is voldaan, de door de Groep opgenomen verplichting met ongeveer € 55 miljoen zal afnemen terwijl de jaarlijkse kosten met een gering bedrag zullen afnemen.

17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen vervolg

Informatie op basis van FRS 17

Aannames

Met als doel activa en verplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen tegen marktwaarde op te nemen, zijn aannames voor FRS 17 gebruikt die afhankelijk zijn van marktomstandigheden op balansdatum. De aannames die zijn gehanteerd voor het berekenen van de verplichtingen verschillen van land tot land. De actuariële aannames, gewogen naar verplichtingen, die zijn gehanteerd voor het waarderen van de belangrijkste regelingen (welke ongeveer 90% van de pensioenverplichtingen omvatten – de 'belangrijkste pensioenregelingen'), en overige regelingen, alsmede de verwachte rendementen op pensioenactiva op de lange termijn, gewogen naar pensioenactiva, waren:

	31 december 2003		31 december 2002		31 december 2001	
	Belangrijkste (eind)loon regelingen	Overige regelingen	Belangrijkste (eind)loon regelingen	Overige regelingen	Belangrijkste (eind)loon regelingen	Overige regelingen
Disconteringsvoet	5,50%	6,10%	5,70%	6,50%	6,00%	7,25%
Inflatie	2,40%	n.v.t.	2,30%	n.v.t.	2,25%	n.v.t.
Salarisstijging	3,70%	4,50%	3,60%	4,30%	3,50%	4,50%
Indexatie ingegane pensioenen	2,20%	n.v.t.	2,20%	n.v.t.	2,00%	n.v.t.
Indexatie uitgestelde pensioenen (indien van toepassing)	2,60%	n.v.t.	2,60%	n.v.t.	1,50%	n.v.t.
Stijging kosten gezondheidszorg op de lange termijn ^(a)	n.v.t.	4,90%	n.v.t.	4,90%	n.v.t.	5,00%
Verwachte rendementen op de lange termijn						
Aandelen	8,40%		8,20%		9,00%	
Obligaties	5,00%		4,90%		5,50%	
Overige	6,40%		5,40%		6,00%	

(a) De waarderingen van de overige regelingen hebben in het algemeen een hoog beginniveau, 9,50%, voor de verwachte stijging van de kosten voor gezondheidszorg die vervolgens binnen 5 jaar naar het opgegeven niveau daalt.

Aannames voor de overige (eind)loonregelingen kunnen fors afwijken afhankelijk van de economische omstandigheden in het land waar ze van toepassing zijn.

De aannames voor de belangrijkste regelingen (die gezamenlijk meer dan 75% van alle (eind)loonregelingen, gewogen naar verplichtingen, uitmaken) waren op 31 december 2003 en 2002:

	Verenigd Koninkrijk		Nederland		Verenigde Staten		Duitsland	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Disconteringsvoet	5,40%	5,50%	5,20%	5,40%	6,10%	6,50%	5,20%	5,40%
Inflatie	2,70%	2,25%	1,80%	2,25%	2,50%	2,50%	1,80%	2,00%
Salarisstijging	4,20%	3,75%	2,50%	3,00%	4,50%	4,50%	2,50%	2,75%
Indexatie ingegane pensioenen	2,80%	2,50%	1,80%	2,25%	0,00%	0,00%	1,80%	2,00%
Indexatie uitgestelde pensioenen (indien van toepassing)	2,80%	2,50%	1,80%	2,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Verwachte rendementen op lange termijn								
Aandelen	8,30%	8,00%	8,30%	8,30%	8,60%	8,30%	8,30%	8,30%
Obligaties	5,30%	4,90%	4,70%	4,70%	4,70%	4,30%	4,70%	4,70%
Overige	6,40%	5,80%	6,80%	5,60%	4,70%	4,30%	5,50%	4,90%

17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen vervolg

Balans

De activa, passiva, overschotten/tekorten van de pensioen- en overige regelingen alsmede de verwachte rendementen op de pensioenactiva waren op 31 december:

	€ miljoen	€ miljoen	%	€ miljoen	€ miljoen	%	€ miljoen	€ miljoen	%
		31 december 2003			31 december 2002		31 december 2001		
	Pensioen- regelingen	Overige regelingen	Verwachte langetermijn rendementen	Pensioen- regelingen	Overige regelingen	Verwachte langetermijn rendementen	Pensioen- regelingen	Overige regelingen	Verwachte langetermijn rendementen
Activa belangrijkste regelingen:									
Aandelen	8 054	–	8,4%	7 281	–	8,2%	10 494	–	9,0%
Obligaties	3 123	–	5,0%	3 383	–	4,9%	4 138	–	5,5%
Overig	1 582	–	6,4%	1 644	–	5,4%	1 808	–	6,0%
Activa overige regelingen	272	3	7,5%	417	2	8,2%	536	3	8,0%
Totaal pensioenactiva	13 031	3		12 725	2		16 976	3	
Contante waarde van verplichtingen									
Belangrijkste regelingen	(15 740)	–		(15 305)	–		(15 547)	–	
Overige regelingen	(1 052)	(1 078)		(1 675)	(1 042)		(1 781)	(1 171)	
Totale contante waarde van de verplichtingen	(16 792)	(1 078)		(16 980)	(1 042)		(17 328)	(1 171)	
Samengevoegde netto-overschotten/ (tekorten) van de regelingen	(3 761)	(1 075)		(4 255)	(1 040)		(352)	(1 168)	
Niet-verrekenbaar overschot	(116)	–		(87)	–		(265)	–	
Latente belastingvordering/ (verplichting) hierop	814	379		1 058	388		(74)	467	
Nettopensioenactiva/(verplichting)	(3 063)	(696)		(3 284)	(652)		(691)	(701)	
Waarvan:									
Regelingen ondergebracht in fondsen met overschotten:									
Samengevoegd overschot	858	–		677	–		2 454	–	
Niet-verrekenbaar overschot ^(a)	(116)	–		(87)	–		(265)	–	
Latente belastingverplichting	(252)	–		(209)	–		(740)	–	
Nettopensioenactiva	490	–		381	–		1 449	–	
Regelingen ondergebracht in fondsen met tekorten:									
Samengevoegd tekort	(2 294)	–		(2 575)	–		(607)	–	
Latente belastingvordering	665	–		808	–		199	–	
Nettopensioenverplichting	(1 629)	–		(1 767)	–		(408)	–	
Regelingen niet ondergebracht bij fondsen:									
Samengevoegde verplichting	(2 325)	(1 075)		(2 357)	(1 040)		(2 199)	(1 168)	
Latente belastingvordering	401	379		459	388		467	467	
Nettopensioenverplichting	(1 924)	(696)		(1 898)	(652)		(1 732)	(701)	

(a) De overschotten zijn uitsluitend verrekenbaar tot het niveau waarop de Groep restituties is overeengekomen of toekomstige premiereducties kan krijgen.

De hierboven vermelde bedragen zijn opgenomen in de aangepaste balans.

De definitie van Belangrijkste regelingen is uitgebreid gedurende 2003 waardoor sommige regelingen zijn verplaatst van Overige regelingen naar Belangrijkste regelingen.

17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen vervolg

Winst-en-verliesrekening

De bedragen ten laste van de winst-en-verliesrekening waren als volgt:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Ten laste van de bedrijfswinst:			
(Eind)loonregelingen en overige regelingen			
Jaarlijkse pensioenopbouw	(336)	(364)	(384)
Bijzondere ontslagregelingen	(73)	(96)	(79)
Backservicekosten	(5)	9	(16)
Winsten/verliezen op afkopen/kortingen	14	119	9
Bate in verband met niet-verrekenbaar overschot	–	7	–
Beschikbare-premiereregelingen	(30)	(26)	(24)
Totale bedrijfskosten	(430)	(351)	(494)
Ten laste van financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen:			
Rente op opgebouwde rechten	(966)	(1 072)	(1 121)
Bijzonder financieringsverlies op verrekenbaar overschot	–	–	(128)
Teruggave van voorheen niet-verrekenbaar overschot	7	–	–
Verwacht rendement op pensioenactiva	793	1 180	1 291
Totale financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	(166)	108	42
Nettobedrag verantwoord in de winst-en-verliesrekening (vóór belastingen)	(596)	(243)	(452)

Kasstroom

De kasstroom wat betreft pensioen- en soortgelijke regelingen bestaat uit premies betaald aan externe fondsen en uitkeringen betaald door de onderneming voor niet bij externe fondsen ondergebrachte regelingen. In 2003 was het bedrag uitbetaald aan uitkeringen in verband met niet bij fondsen ondergebrachte regelingen € 295 miljoen (2002: € 260 miljoen; 2001: € 352 miljoen). Gedurende een aantal jaren waren bedrijfspremies aan fondsen lager als gevolg van de in het algemeen sterke beurskoersen in de jaren 90. Na de dalingen van de beurskoersen in 2000, 2001 en 2002, lopen de premievrije perioden in vele van Unilevers pensioenregelingen ten einde en neemt de cumulatieve waarde van de premies nu toe. In 2003 bedroegen de premies aan fondsen voor (eind)loonregelingen, inclusief eenmalige bijdragen van € 32 miljoen, € 170 miljoen (2002: € 140 miljoen; 2001: € 214 miljoen netto-teruggave). De netto premies in 2001 waren in Nederland na een terugbetaling van € 221 miljoen en in Finland na een terugbetaling van € 76 miljoen. In 2003 werd in Finland een terugbetaling van € 7 miljoen ontvangen uit een voorheen niet-verrekenbaar overschot. De premies worden periodiek tegen het licht gehouden en naar huidige verwachting zullen premiebetalingen in 2004 hervat worden of in sommige landen verhoogd worden. De totale premies aan pensioenfondsen en uitkeringen bij te dragen door de Groep in verband met niet bij fondsen ondergebrachte regelingen zullen in 2004 naar verwachting € 850 miljoen bedragen. Dit is inclusief eenmalige betalingen aan pensioenfondsen in de Verenigde Staten, Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk van ongeveer € 145 miljoen.

Overzicht van alle verwerkte resultaten

De volgende bedragen zijn opgenomen in het overzicht van alle verwerkte resultaten:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Werkelijke rendementen op pensioen- en overige activa minus verwachte rendementen	967	(3 276)	(2 343)
Verschillen tussen aannames en realisatie bij het waarderen van pensioen- en soortgelijke verplichtingen	(135)	(95)	197
Aanpassingen van de aannames bij de berekening van de contante waarde van de pensioenverplichtingen	(644)	(952)	(198)
Actuariële winsten/(verliezen)	188	(4 323)	(2 344)
Wijziging in niet verwerkt overschot	(40)	171	149
Netto actuariële winsten/(verliezen) verwerkt in het overzicht van alle verwerkte resultaten (vóór belastingen)	148	(4 152)	(2 195)

Mutaties in overschotten/tekorten

Mutaties in overschotten/tekorten gedurende het jaar waren als volgt:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Overschotten/(tekorten) op 1 januari	(5 295)	(1 520)	1 126
Mutaties gedurende het jaar:			
Acquisities	(1)	–	–
Reclassificatie van personeelsbeloningen naar pensioenvoorzieningen	(23)	–	–
Jaarlijkse pensioenopbouw	(336)	(364)	(384)
Bijzondere ontslagregelingen	(73)	(96)	(79)
Backservicekosten	(5)	9	(16)
Afkkoop/kortingen	14	119	9
Overige financieringsbaten	(173)	108	42
Actuariële winsten/(verliezen)	188	(4 323)	(2 344)
Bijdragen	465	400	138
Valutaherkeningseffecten	403	372	(12)
Overschotten/(tekorten) op 31 december	(4 836)	(5 295)	(1 520)

17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen vervolg

Verschillen tussen verwachtingen en realisatie in het verleden

	2003	2002	2001
Werkelijke rendementen minus verwachte rendementen op pensioenactiva (€ miljoen)	967	(3 276)	(2 343)
Uitgedrukt in % van de pensioenactiva aan het begin van het jaar	8	(19)	(12)
Verschillen tussen aannames en realisatie bij het bepalen van pensioenverplichtingen (€ miljoen)	(135)	(95)	197
Uitgedrukt in % van de contante waarde van de pensioenverplichtingen aan het begin van het jaar	(1)	(1)	1
Totale actuariële winsten/(verliezen) (€ miljoen)	188	(4 323)	(2 344)
Uitgedrukt in % van de contante waarde van de pensioenverplichtingen aan het begin van het jaar	1	(23)	(13)

Informatie op basis van US GAAP

Op basis van US GAAP zijn de actuariële aannames die bij de berekening van de verplichtingen gehanteerd worden afhankelijk van marktomstandigheden op balansdatum, vergelijkbaar met FRS 17. De waarderingsgrondslagen zijn echter niet hetzelfde als FRS 17 omdat op basis van US GAAP alle kosten worden opgenomen in de bedrijfswinst en bepaalde posten ten laste van de winst-en-verliesrekening worden geamortiseerd in plaats van direct verwerkt.

In de onderstaande tabellen wordt een samenvatting gegeven voor de uitkeringsverplichtingen, activa, financieringsgraad, invloed op de balans alsmede van de periodieke kosten, kasstromen en economische aannames in verband met de (eind)loonregelingen en de andere uitkeringsregelingen zoals berekend op basis van SFAS 87 en SFAS 106.

Waarderingsmomenten

Alle pensioenactiva worden op balansdatum gewaardeerd op marktwaarde. Verplichtingen van de belangrijkste pensioenregelingen welke ongeveer 75% van de pensioenverplichtingen vertegenwoordigen worden elk jaar onderworpen aan een actuariële waardering. De waarderingsmomenten worden gebruikt voor het bepalen van de pensioenverplichtingen voor het betreffende jaar en de verplichting wordt geëxtrapoleerd naar balansdatum. De overige regelingen worden elke 3 jaar onderworpen aan een actuariële waardering en van de andere belangrijke pensioenregelingen, die ongeveer een verdere 15% van de verplichtingen uitmaken, worden de verplichtingen elk jaar aangepast.

Pensioenverplichtingen

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de mutaties in pensioenverplichtingen gedurende 2003 and 2002.

	€ miljoen Pensioen- regelingen 2003	€ miljoen Pensioen- regelingen 2002	€ miljoen Overige regelingen 2003	€ miljoen Overige regelingen 2002
Mutaties in pensioenverplichtingen				
Verplichtingen op 1 januari	15 215	12 750	1 012	1 171
Regelingen toegevoegd ^(a)	1 690	2 261	77	–
Jaarlijkse pensioenopbouw	308	315	23	20
Rentekosten	895	864	63	78
Werknemersbijdragen	21	8	–	–
Aanpassingen	3	–	–	(4)
Samenvoegingen	–	170	–	–
Actuariële (winsten)/verliezen	661	1 215	132	33
Verwervingen/verkopen	1	(57)	–	(22)
Afkoop/kortingen	(12)	(321)	(5)	–
Bijzondere ontslagregelingen	75	–	1	–
Uitkeringen	(1 139)	(1 204)	(78)	(88)
Valutaherrekeningseffecten	(1 000)	(786)	(176)	(176)
Verplichtingen op 31 december	16 718	15 215	1 049	1 012

(a) Met ingang van 1 januari 2003 werd een additioneel aantal pensioenregelingen opgenomen in de SFAS 87-overzichten. Hierdoor nam de dekking toe van 90% tot 100% van de verplichtingen. Per 1 januari 2002 werden overige plannen toegevoegd die de dekking lieten stijgen van 76% in 2001 tot 90% in 2002.

Aannames

De aannames voor de bepaling van de verplichtingen voor de belangrijkste regelingen waren:

	% Pensioenregelingen 2003	% 2002	% Overige regelingen 2003	% 2002
Gewogen gemiddelde aannames gehanteerd voor het waarden van pensioenverplichtingen voor de belangrijkste regelingen per 31 december				
Disconteringsvoet	5,50	5,70	6,10	6,50
Salarisstijging	3,70	3,60	4,50	4,30
Pensioenindexatie	2,20	2,20	n.v.t.	n.v.t.

Aannames voor de overige (eind)loonregelingen variëren aanzienlijk afhankelijk van de economische omstandigheden van het land waar ze van toepassing zijn.

17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen vervolg

Gezondheidszorg na pensionering

Aanvullende aannames betreffende regelingen voor gezondheidszorg zijn:

	2003	2002
Gewogen gemiddelde trends in de kosten van gezondheidszorg op 31 december		
Aannames voor de ontwikkeling van de kosten	9,50%	10,00%
Punt naar waar kostentrend langzaam afneemt	4,90%	4,90%
Jaar waarin kosten naar verwachting een stabiel punt bereikt hebben	2009	2008

De verwachte stijgingen in de kosten van gezondheidszorg hebben een aanzienlijk effect op de bedragen die voor deze gezondheidszorg zijn opgenomen. Een afwijking van één procentpunt in de aannames voor de ontwikkeling van de kosten van gezondheidszorg zou het volgende effect hebben:

	€ miljoen 1% punt stijging	€ miljoen 1% punt daling
Effect op totale voorziening voor kosten na pensionering	59	(53)

Pensioenactiva

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de mutaties in pensioenactiva gedurende 2003 en 2002.

	€ miljoen Pensioen- regelingen 2003	€ miljoen Pensioen- regelingen 2002	€ miljoen Overige regelingen 2003	€ miljoen Overige regelingen 2002
Mutaties in pensioenactiva				
Reële waarde pensioenactiva per 1 januari	12 097	13 560	2	3
Regelingen toegevoegd ^(a)	485	2 320	–	–
Samenvoegingen	–	154	–	–
Werkelijke rendementen	1 744	(1 953)	–	(1)
Verwervingen/(verkopen)	–	(10)	–	–
Afkoop	1	(249)	–	–
Werkgeversbijdragen/teruggaaf van overschotten	390	36	79	88
Werknemersbijdragen	21	8	–	–
Uitkeringen	(1 139)	(1 118)	(78)	(88)
Valutaherkeningseffecten	(749)	(651)	–	–
Reële waarde pensioenactiva op 31 december	12 850	12 097	3	2

(a) Met ingang van 1 januari 2003 werd een additioneel aantal pensioenregelingen opgenomen in de SFAS 87-overzichten. Hierdoor nam de dekking toe van 90% tot 100%. Per 1 januari 2002 werden overige plannen toegevoegd die de dekking lieten stijgen van 76% in 2001 tot 90% in 2002.

Allocatie van pensioenactiva

De allocatie van de activa van de belangrijkste regelingen van de Groep per 31 december 2002 en 2003, de doel-allocatie voor 2004 en het verwachte langetermijnrendement onderverdeeld per categorie zijn als volgt:

	Doel- percentage voor 2004	Percentage van pensioenactiva op 31 december 2003	Percentage van pensioenactiva op 31 december 2002	Verwachte langetermijn- rendementen 2003
Categorie van langetermijnactiva				
Aandelen	63	63	59	8,4%
Obligaties	28	25	28	5,0%
Onroerend goed	8	9	10	6,8%
Overige	1	3	3	5,3%
Totaal	100	100	100	7,2%

In de categorie aandelen zijn begrepen Unilever effecten voor een bedrag van € 44 miljoen (0,3% van de totale pensioenactiva) en € 43 miljoen (0,3% van de totale pensioenactiva) op respectievelijk 31 december 2003 en 2002.

Beleggingsstrategie

De beleggingsstrategie van de Groep voor bij externe fondsen ondergebrachte pensioenregelingen wordt uitgevoerd binnen het kader van de diverse wettelijke voorschriften van de gebieden waar de regelingen van toepassing zijn. De Groep heeft richtlijnen vastgesteld voor de allocatie van activa naar verschillende klassen met als doelstelling risicobeheersing en het in stand houden van de juiste balans tussen risico en langetermijnrendementen om de kosten van de verschaftte regelingen voor het bedrijf te beperken. Om dit te bereiken wordt zo divers mogelijk belegd zodat het falen van één belegging geen materieel effect heeft op het algehele niveau van de activa. Via de regelingen wordt het grootste deel van de activa in aandelen belegd; de Groep meent dat deze het beste langetermijnrendement bieden in overeenstemming met een aanvaardbaar risiconiveau. De Groep belegt ook een deel van de activa in obligaties, onroerend goed en liquide middelen. De meeste activa worden beheerd door een aantal externe fondsen terwijl een klein onderdeel binnen het bedrijf wordt beheerd.

17 Pensioenen en soortgelijke verplichtingen vervolg

Financiële positie

De financiële positie van de regelingen is als volgt:

	€ miljoen Pensioen- regelingen 2003	€ miljoen Pensioen- regelingen 2002	€ miljoen Overige regelingen 2003	€ miljoen Overige regelingen 2002
Reële waarde pensioenactiva	12 850	12 097	3	2
Verplichtingen	(16 718)	(15 215)	(1 049)	(1 012)
Financiële positie per 31 december	(3 868)	(3 118)	(1 046)	(1 010)
Nog niet verantwoorde netto-overgangsverplichting/(actief)	(117)	(178)	–	–
Nog niet verantwoorde netto-actuariële verliezen/(winsten)	2 662	3 285	156	(34)
Nog niet verantwoorde nettobackservice	142	178	1	1
Overig (SFAS 112 verplichtingen)	n.v.t.	n.v.t.	(29)	(30)
Nettobedrag verantwoord op 31 december	(1 181)	167	(918)	(1 073)
Het bedrag verantwoord in het overzicht van de financiële positie bestaat uit:				
Vooruitbetaalde premies	1 147	1 543	–	–
Opgebouwde pensioenverplichting	(2 328)	(1 376)	(918)	(1 069)
Aanvullende minimumverplichting	(2 233)	(2 454)	–	–
Immateriële vaste activa	148	94	–	–
Totaal overige inkomsten	2 085	2 360	–	(4)
Nettobedrag verantwoord op 31 december	(1 181)	167	(918)	(1 073)

De geprognostiseerde uitkeringsverplichting, geaccumuleerde uitkeringsverplichting en de reële waarde van activa in totalen en voor pensioenregelingen met geaccumuleerde uitkeringsverplichtingen die de activa van de regelingen te boven gaan bedragen:

	€ miljoen Pensioen- regelingen 2003	€ miljoen Pensioen- regelingen 2002	€ miljoen Regelingen met tekorten 2003	€ miljoen Regelingen met tekorten 2002
Per 31 december				
Geprognostiseerde uitkeringsverplichtingen	16 718	15 215	10 703	11 015
Geaccumuleerde uitkeringsverplichtingen	15 531	14 049	9 980	10 188
Reële waarde van activa van de pensioenregelingen	12 850	12 097	6 073	7 334

Netto periodieke kosten

	€ miljoen Pensioen- regelingen 2003	€ miljoen Pensioen- regelingen 2002	€ miljoen Pensioen- regelingen 2001	€ miljoen Overige regelingen 2003	€ miljoen Overige regelingen 2002	€ miljoen Overige regelingen 2001
Componenten van de netto periodieke pensioenkosten^(a)						
Jaarlijkse pensioenopbouw (bruto)	329	324	253	23	20	20
Rentekosten	895	864	737	63	78	83
Verwacht rendement op pensioenactiva	(791)	(1 189)	(1 007)	–	–	–
Verwachte werknemersbijdragen	(21)	(9)	(1)	–	–	–
Amortisatie van backservice kosten	36	33	24	1	–	–
Amortisatie van overgangsaltief	(59)	(63)	(63)	–	–	–
Amortisatie van actuariële verlies/(winst)	217	(45)	(81)	(1)	(6)	(2)
Totaal voor SFAS 88 gebeurtenissen	606	(85)	(138)	86	92	101
Aanpassing voor SFAS 88 gebeurtenissen	83	(118)	43	(1)	(23)	(2)
Netto periodieke kosten	689	(203)	(95)	85	69	99

(a) Met ingang van 1 januari 2003 werd een additioneel aantal pensioenregelingen opgenomen in de SFAS 87-waarderingsexercitie. Hierdoor nam de dekking toe van 90% tot 100%. Per 1 januari 2002 werden overige plannen toegevoegd die de dekking lieten stijgen van 76% in 2001 tot 90% in 2002.

In 2002 en voorgaande jaren berekende de Groep niet wat de kosten en saldi van een aantal kleinere (eind)loonregelingen onder SFAS 87 zouden zijn geweest. Hiervoor waren in de balans van de Groep per 31 december 2002 voorzieningen getroffen op basis van SSAP 24 welke € 1 129 miljoen bedroegen (2001: € 1 685 miljoen). Deze bedragen zouden op basis van SFAS 87 niet materieel anders zijn geweest. De bedragen oorspronkelijk ten laste gebracht van de winst-en-verliesrekening waren in 2002: € 158 miljoen (2001: € 202 miljoen).

17 Pensioenen en soortgelijke regelingen vervolg

Aannames

De aannames die voor de belangrijkste regelingen in de voorgaande tabel zijn gehanteerd om de periodieke kosten van pensioen- en soortgelijke regelingen te bepalen zijn als volgt:

	% Pensioen- regelingen 2003	% Pensioen- regelingen 2002	% Pensioen- regelingen 2001	% Overige regelingen 2003	% Overige regelingen 2002	% Overige regelingen 2001
Gewogen gemiddelde aannames per 31 december voor de belangrijkste regelingen						
Disconteringsvoet	5,70	6,00	6,25	6,50	7,25	7,50
Verwacht langetermijnrendement op pensioenactiva	6,90	7,75	7,25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Salarisstijging	3,60	3,75	3,75	4,30	4,50	4,50
Pensioenindexatie	2,20	2,50	2,50	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Verwacht rendement op pensioenactiva

Het verwachte rendement op pensioenactiva is vastgesteld, gebaseerd op actuair advies, aan de hand van de huidige langetermijnrendementen op staatsobligaties, aangepast met van toepassing zijnde risicopremies rekening houdend met historische rendementen en actuele marktverwachtingen.

Gezondheidszorg na pensionering

De verwachte stijgingen in de kosten van gezondheidszorg na pensionering hebben een aanzienlijk effect op de bedragen die voor deze gezondheidszorg zijn opgenomen. Een afwijking van één procentpunt in de aannames voor de ontwikkeling van de kosten van gezondheidszorg na pensionering zou het volgende effect hebben:

	€ miljoen 1% punt stijging	€ miljoen 1% punt daling
Effect op totale service- en rentekosten	6	(5)

Verwachte kasstromen

Gedurende 2004 verwacht Unilever voor € 500 miljoen in contanten aan premies te betalen inzake (eind)loonregelingen. Dit betreft zowel verplichte als vrijwillige betalingen. Tevens zal naar verwachting € 30 miljoen betaald worden in verband met beschikbare-premieregelingen.

De onderstaande tabel geeft de verwachte pensioenuitkeringen uit hoofde van (eind)loonregelingen weer. Een gedeelte daarvan is gefinancierd door werknemerspremies. Uitkeringen uit hoofde van niet bij fondsen ondergebrachte regelingen komen ten laste van de liquide middelen van de Groep.

	Ondergebracht bij fondsen	€ miljoen Pensioenuitkeringen Niet ondergebracht bij fondsen	€ miljoen Overige uitkeringen Niet ondergebracht bij fondsen
Verwachte uitkeringen			
2004	863	223	96
2005	840	236	99
2006	872	244	102
2007	902	255	104
2008	916	265	106
2009-2013	4 950	1 477	560

18 Latente belastingen

Als gevolg van de implementatie van de nieuwe verslaggevingsstandaard (FRS 17) met ingang van 1 januari 2003 worden de bedragen van latente belastingen die betrekking hebben op pensioenregelingen nu gerapporteerd als een apart onderdeel van de pensioenen en niet langer samengevoegd met de overige latente belastingen. Hierdoor is de openingsbalans voor wat betreft latente belastingverplichtingen met € 129 miljoen verlaagd en voor wat betreft latente belastingvorderingen met € 820 miljoen verlaagd.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Latente belastingen op:		
Vervroegde afschrijvingen	859	877
Waardecorrecties op voorraden	31	41
Kortetermijn- en andere tijdelijke verschillen	(780)	(1 015)
	110	(97)
Verminderd met posten gereclassificeerd als vorderingen langer dan één jaar 13	637	472
	747	375
Mutaties in latente belastingen:		
1 januari	375	
Valutaherkeningseffecten	(30)	
Verwerving van groepsmaatschappijen	(2)	
Verkoop van groepsmaatschappijen	(5)	
Winst-en-verliesrekening	262	
Overige mutaties	147	
31 december	747	

19 Herstructurerings- en overige voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen als er op de balansdatum een juridische of feitelijke verplichting bestaat die het gevolg is van een gebeurtenis uit het verleden waarvan de omvang betrouwbaar geschat kan worden.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Voorzieningen voor herstructurering	445	633
Overige voorzieningen	426	555
Totaal	871	1 188
Mutaties in voorzieningen voor herstructurering:		
1 januari	633	
Valutaherkeningseffecten	(34)	
Verkoop van groepsmaatschappijen	2	
Winst-en-verliesrekening		
Nieuwe herstructureringslasten	308	
Vrijval	(48)	
Aanwending	(416)	
31 december	445	
Mutaties in overige voorzieningen:		
1 januari	555	
Valutaherkeningseffecten	(30)	
Verkoop van groepsmaatschappijen	-	
Winst-en-verliesrekening		
Nieuwe herstructureringslasten	11	
Vrijval	(32)	
Aanwending	(78)	
31 december	426	

Herstructureringsvoorzieningen eind 2003 hebben betrekking op de initiatieven in het kader van De Weg naar Groei zoals beschreven onder 4 op pagina 89. Deze bedroegen per 31 december 2003 € 0,4 miljard. Naar verwachting zal de uitstroom van kasmiddelen in verband hiermee € 0,3 miljard bedragen voor 2004 en € 0,1 miljard daarna. Overige voorzieningen betreffen voornamelijk bedragen die zijn gereserveerd voor juridische procedures en mogelijke milieu- en overige claims. De verwachte uitstroom van kasmiddelen in verband hiermee is € 0,1 miljard voor 2004 en € 0,3 miljard daarna.

20 Eigen vermogen

Bedragen in de jaarrekening zijn aangepast in verband met de wijzigingen in de waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen alsmede in de waarderingsgrondslagen voor aandelenopties. De invloed van deze wijzigingen op het eigen vermogen was als volgt:

	€ miljoen Per 31 december 2002	€ miljoen Per 31 december 2001	€ miljoen Per 31 december 2000
Eigen vermogen zoals oorspronkelijk gerapporteerd in het Jaarverslag & Jaarrekening 2002	5 867	6 993	7 974
Wijziging in de waarderingsgrondslagen – pensioenen	(1 238)	1 444	3 237
Wijziging in de waarderingsgrondslagen – aandelenopties	73	-	-
Aangepast eigen vermogen	4 702	8 437	11 211

20 Eigen vermogen vervolg

De volgende tabellen bevatten een gecombineerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen van de Groep als geheel voor de jaren 2003, 2002 en 2001. Deze informatie houdt geen rekening met het feit dat NV en PLC een aparte juridische status hebben. Informatie over het eigen vermogen van NV en PLC wordt gegeven onder toelichting 21, 22 en 23 op de pagina's 113 tot en met 114.

	€ miljoen Gestort aandelen- kapitaal	€ miljoen Agio- reserve	€ miljoen Overige reserves ^(b)	€ miljoen In het bedrijf behouden winst	€ miljoen Totaal
2003					
1 januari 2003	642	1 541	(2 144)	4 663	4 702
In het bedrijf behouden resultaat voor het jaar	-	-	-	1 053	1 053
Mutaties in goodwill	-	-	-	135	135
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenregelingen (na belastingen)	-	-	-	(28)	(28)
Mutatie in de aantallen van certificaten of aandelen gehouden in verband met aandelenopties	-	-	(400)	-	(400)
Tegenboeking aandelenopties ^(a)	-	-	-	208	208
Valutaherrekeningseffecten	-	(11)	102	159	250
31 december 2003	642	1 530	(2 442)	6 190	5 920
2002 (aangepast)					
1 januari 2002	642	1 551	(1 663)	7 907	8 437
In het bedrijf behouden resultaat voor het jaar	-	-	-	435	435
Mutaties in goodwill	-	-	-	458	458
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenregelingen (na belastingen)	-	-	-	(2 811)	(2 811)
Mutatie in de aantallen van certificaten of aandelen gehouden in verband met aandelenopties	-	-	(556)	-	(556)
Tegenboeking aandelenopties ^(a)	-	-	-	185	185
Ongerealiseerde winst op de gedeeltelijke verkoop van een groepsmaatschappij	-	-	-	56	56
Valutaherrekeningseffecten	-	(10)	75	(1 567)	(1 502)
31 december 2002	642	1 541	(2 144)	4 663	4 702
2001 (aangepast)					
1 januari 2001	642	1 548	(1 167)	10 188	11 211
In het bedrijf behouden resultaat voor het jaar	-	-	-	99	99
Mutaties in goodwill	-	-	-	274	274
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenregelingen (na belastingen)	-	-	-	(1 486)	(1 486)
Mutatie in de aantallen van certificaten of aandelen gehouden in verband met aandelenopties	-	-	(482)	-	(482)
Tegenboeking aandelenopties ^(a)	-	-	-	106	106
Valutaherrekeningseffecten	-	3	(14)	(1 274)	(1 285)
31 december 2001	642	1 551	(1 663)	7 907	8 437

(a) De tegenboeking aandelenopties betreft de tegenboeking van de economische kosten, anders dan in geld, van de aan werknemers toegekende aandelenopties welke ten laste van de bedrijfswinst zijn gebracht.

(b) Als een gevolg van onze verandering in waarderingsgrondslag voor aandelenopties zijn bepaalde bedragen gereclassificeerd van overige reserves naar In het bedrijf behouden winst.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
In het bedrijf behouden winst zoals gerapporteerd	6 190	4 663	7 907
Verplichtingen/(activa) in verband met pensioenen en soortgelijke regelingen ondergebracht bij pensioenfondsen	1 139	1 386	(1 041)
Verplichtingen in verband met pensioenen en soortgelijke regelingen niet ondergebracht bij pensioenfondsen	2 620	2 550	2 433
In het bedrijf behouden winst exclusief pensioenen en soortgelijke verplichtingen	9 949	8 599	9 299

Zoals voorgeschreven onder UK Financial Reporting Standard 4, kan het eigen vermogen als volgt worden uitgesplitst:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
'Equity':		
Gewoon aandelenkapitaal	4 418	3 200
'Non-equity':		
7% cumulatief-preferent aandelenkapitaal	13	13
6% cumulatief-preferent aandelenkapitaal	73	73
4% cumulatief-preferent aandelenkapitaal	34	34
5 eurocenten cumulatief-preferent aandelenkapitaal	1 382	1 382
Totaal 'non-equity'	1 502	1 502
Totaal eigen vermogen	5 920	4 702

21 Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal

Aantal aandelen maat- schappelijk	€ miljoen Maat- schappelijk 2003	€ miljoen Maat- schappelijk 2002	Preferent aandelenkapitaal NV	Nominale waarde per aandeel	Aantal uitgegeven aandelen	€ miljoen Uitgegeven en gestort 2003	€ miljoen Uitgegeven en gestort 2002
75 000	34	34	7% cumulatief-preferent	€ 453,78	29 000	13	13
200 000	91	91	6% cumulatief-preferent	€ 453,78	161 060	73	73
750 000	34	34	4% cumulatief-preferent	€ 45,38	750 000	34	34
650 000 000	29	29	5 eurocenten cumulatief-preferent	€ 0,05	211 473 785	10	10
	188	188				130	130
			Gewoon aandelenkapitaal NV				
1 000 000 000	508	508	Gewone aandelen	€ 0,51	571 575 900	290	290
2 400	1	1	Gewone aandelen (genummerd 1 tot en met 2 400 – 'bijzondere aandelen') waarvan geëlimineerd bij consolidatie (aandelen van € 453,78)	€ 453,78	2 400	1	1
	–	–				(1)	(1)
	509	509				290	290
			Totaal NV-aandelenkapitaal			420	420
Aantal aandelen maat- schappelijk	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002	Gewoon aandelenkapitaal PLC			£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
9 726 834 428	136,2	136,2	Gewone aandelen:	1,4p	2 911 458 580	40,8	40,8
100 000	0,1	0,1	'Deferred' kapitaal	£ 1	100 000	0,1	0,1
	–	–	waarvan geëlimineerd bij consolidatie (aandelen van £ 1)			(0,1)	(0,1)
	136,3	136,3	Totaal PLC-aandelenkapitaal			40,8	40,8
			Overeenkomstig bedrag in miljoenen euro's (£ 1 = € 5,445)			222	222

De bedragen van het aandelenkapitaal van NV die hierboven en elders in dit document worden getoond in euro's, zijn weergaves in euro's op basis van artikel 67c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland. De getallen zijn afgerond op twee cijfers na de komma en hebben betrekking op onderliggende bedragen van het aandelenkapitaal in gulden die in de statuten van NV niet zijn omgerekend in euro's. Tot het moment dat een dergelijke conversie krachtens statutenwijziging heeft plaatsgevonden, zullen de rechten op dividenden en stemrechten gebaseerd zijn op de onderliggende guldenbedragen.

De houders van de 7%, 6% en 4% cumulatief-preferente aandelen NV hebben recht op dividenden overeenkomstig deze percentages. De houders van € 0,05 cumulatief-preferente aandelen NV hebben recht op een dividend van 65% van het zesmaands Euribor rentepercentage over de rekenwaarde van € 6,580 per aandeel. Op het 'deferred' kapitaal van PLC wordt een dividend van 0,25% uitgekeerd.

NV kan te allen tijde overgaan tot gehele of gedeeltelijke terugbetaling a pari van de 4% cumulatief-preferente aandelen.

Unilever zal het 5 eurocenten cumulatief-preferente aandelenkapitaal van NV niet terugkopen vóór 9 juni 2004. Op elk moment na deze datum heeft Unilever de mogelijkheid € 6,534 van de rekenwaarde van de cumulatief-preferente aandelen om te wisselen in gewone aandelen NV en de resterende rekenwaarde is dan aflosbaar. Unilever verwacht het recht tot omwisseling te zullen uitoefenen indien er na 1 december 2004 nog preferente aandelen uitstaan.

De andere soorten cumulatief-preferente aandelen van NV en het 'deferred' kapitaal van PLC zijn niet aflosbaar.

Nadere informatie over de rechten van aandeelhouders van NV en PLC en de werking van de egalisatie-overeenkomst is te vinden onder 'Zeggenschap in Unilever' op de pagina's 155 tot en met 159.

Intern gehouden aandelen

N.V. Elma – een dochtermaatschappij van NV – en United Holdings Limited – een dochtermaatschappij van PLC – houden ieder de helft van de gewone aandelen genummerd 1 tot en met 2 400 in NV en van het 'deferred' kapitaal van PLC. De nominale waarde van deze aandelen wordt in de geconsolideerde jaarrekening op het aandelenkapitaal in mindering gebracht. De houders van deze aandelen hebben het recht bindende voordrachten te doen voor de benoeming van de leden van de raden van bestuur in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders. N.V. Elma en United Holdings Limited hebben afstand gedaan van het dividend op de door deze maatschappijen gehouden aandelen in NV. Zie voor meer informatie 'Zeggenschap in Unilever' op de pagina's 155 tot en met 159.

Aandelenopties

De Groep heeft een aantal aandelenoptieplannen waaronder optierechten op gewone aandelen NV en PLC zijn verstrekt. Zie voor gedetailleerde informatie onder 29 op pagina 119.

22 In het bedrijf behouden winst

	€ miljoen NV 2003	€ miljoen NV 2002	€ miljoen NV 2001	€ miljoen PLC 2003	€ miljoen PLC 2002	€ miljoen PLC 2001
		Aangepast	Aangepast		Aangepast	Aangepast
Nettowinst	1 976	1 679	764	786	457	916
Preferent dividend	(27)	(42)	(51)	–	–	–
Dividend op gewoon kapitaal	(954)	(941)	(868)	(728)	(718)	(662)
In het bedrijf behouden winst	995	696	(155)	58	(261)	254
Mutaties in goodwill	99	158	192	36	300	82
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenregelingen (na belastingen)	(19)	(1 220)	(747)	(9)	(1 591)	(739)
Tegenboeking aandelenopties ^(a)	146	133	73	62	52	33
Ongerealiseerde winst op de gedeeltelijke verkoop van een groepsmaatschappij	–	–	–	–	56	–
Correctie als gevolg van een wijziging in het eigendom van groepsmaatschappijen ^(b)	(31)	1 646	–	31	(1 646)	–
Valutaherrekeningseffecten	(10)	(1 206)	(1 026)	169	(361)	(248)
Nettomutatie gedurende het jaar	1 180	207	(1 663)	347	(3 451)	(618)
In het bedrijf behouden winst per 1 januari ^(c)	5 655	5 448	7 111	(992)	2 459	3 077
In het bedrijf behouden winst per 31 december	6 835	5 655	5 448	(645)	(992)	2 459
Waarvan in het bedrijf behouden door:						
Moedermaatschappijen	7 304	6 581	3 508	1 527	1 590	1 552
Overige groepsmaatschappijen	(388)	(895)	1 929	(2 171)	(2 593)	904
Joint ventures en geassocieerde maatschappijen	(81)	(31)	11	(1)	11	3
	6 835	5 655	5 448	(645)	(992)	2 459
Cumulatieve goodwill direct ten laste gebracht van de reserves	(5 199)	(5 298)	(5 456)	(2 063)	(2 099)	(2 399)

- (a) De tegenboeking aandelenopties betreft de tegenboeking van de economische kosten, anders dan in geld, van de aan werknemers toegekende aandelenopties welke ten laste van de bedrijfswinst zijn gebracht.
- (b) Gedurende 2002 heeft, als onderdeel van de juridische en fiscale integratie van Bestfoods, een aantal interne wijzigingen in eigendom plaatsgevonden. Bij deze interne transacties, die tegen reële waarde plaatsvonden, waren geen derden betrokken en daarom hadden ze geen invloed op de resultaten of de netto-activa van de Unilever-groep. De historische kostprijzen van de netto-activa die door PLC zijn overgedragen waren hoger dan de historische kostprijzen van de netto-activa die door NV zijn overgedragen. Omdat activa en passiva van de Groep nimmer worden geherwaardeerd uit hoofde van interne transacties heeft dit ertoe geleid dat NV een ongerealiseerde bate van € 1 646 miljoen heeft geboekt terwijl PLC een even grote en tegengestelde goodwill boeking heeft gedaan welke in de consolidatie tegen elkaar wegvallen. Als gevolg van een verdere reorganisatie in 2003 vond er een soortgelijke correctie plaats met een kleine ongerealiseerde bate in PLC en een goodwill eliminatie in NV.
- (c) In het bedrijf behouden winst is aangepast in verband met de wijziging in onze waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen en onze waarderingsgrondslagen voor aandelenopties. In het bedrijf behouden winst per 1 januari 2001 is vermeerderd met in totaal € 3 237 miljoen (waarvan € 2 237 miljoen betrekking heeft op NV en € 1 000 miljoen op PLC). In het bedrijf behouden winst per 1 januari 2002 is vermeerderd met in totaal € 1 490 miljoen (waarvan € 1 299 miljoen betrekking heeft op NV en € 191 miljoen op PLC). De mutaties in In het bedrijf behouden winst in 2001 en 2002 zijn dienovereenkomstig aangepast. In het bedrijf behouden winst per 31 december 2002 is verminderd met in totaal € 1 114 miljoen (waarvan een vermeerdering van € 274 miljoen betrekking heeft op NV en een vermindering van € 1 388 miljoen op PLC).

23 Overige reserves

	€ miljoen NV 2003	€ miljoen NV 2002	€ miljoen NV 2001	€ miljoen PLC 2003	€ miljoen PLC 2002	€ miljoen PLC 2001
		Aangepast	Aangepast		Aangepast	Aangepast
Correctie voortvloeiend uit de herleiding van het gewone kapitaal van PLC op basis van $f 1 = f 12 = € 5,445$	–	–	–	(164)	(159)	(155)
Reserve voortvloeiend uit de vermindering van het aandelenkapitaal van PLC	–	–	–	16	18	18
Boekwaarde van certificaten of aandelen gehouden in verband met aandelenopties	(1 783)	(1 534)	(1 108)	(511)	(469)	(418)
	(1 783)	(1 534)	(1 108)	(659)	(610)	(555)

Het effect van de mutatie in het aantal certificaten of aandelen gehouden in verband met aandelenopties in de overige reserves van NV bedroeg € (249) miljoen (2002: € (426) miljoen; 2001: € (551) miljoen) en voor PLC € (42) miljoen (2002: € (51) miljoen; 2001: € (59) miljoen).

24 Contractuele verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
De verplichtingen op lange termijn uit hoofde van huurovereenkomsten betreffen 'operating leases' en hebben betrekking op:		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1 462	1 399
Andere materiële vaste activa	419	475
	1 881	1 874
Deze zijn als volgt verschuldigd:		
Binnen 1 jaar	321	321
Na 1 jaar maar binnen 2 jaar	283	301
Na 2 jaar maar binnen 3 jaar	244	260
Na 3 jaar maar binnen 4 jaar	227	226
Na 4 jaar maar binnen 5 jaar	205	204
Na 5 jaar	601	562
	1 881	1 874
Overige verplichtingen	655	516
Waarvan te betalen binnen 1 jaar	315	226

Overige verplichtingen bestaan grotendeels uit verplichtingen uit hoofde van overeenkomsten voor de aanschaf van materiaal en het leveren van diensten.

Voorwaardelijke verplichtingen bedragen ongeveer € 550 miljoen (2002: € 511 miljoen), waarvan € 166 miljoen (2002: € 176 miljoen) betrekking heeft op garanties. Uit hoofde van deze garanties worden geen verliezen van enige betekenis verwacht. Door moeder- of groepsmaatschappijen gegeven garanties die betrekking hebben op verplichtingen – die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening – zijn niet vermeld. Andere voorwaardelijke verplichtingen vloeien voort uit rechtszaken tegen groepsmaatschappijen, onderzoeken door mededingings- en andere regelgevende autoriteiten en uit milieuwetgeving in verscheidene landen. Er wordt niet verwacht dat deze zullen leiden tot verliezen van materiële betekenis.

Het bedrag aan garanties dat in 2003 is ontstaan dan wel is herzien was € 82 miljoen.

25 Verwervingen en verkopen van groepsmaatschappijen

Verwervingen

De netto-activa en resultaten van verworven maatschappijen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum van verwerving. De volgende overzichten tonen het effect op de geconsolideerde balans van in 2003 verworven groepsmaatschappijen. In alle gevallen is 'acquisition accounting' toegepast (ook wel 'purchase accounting' genoemd). De waarderingen op reële waarde zoals die nu zijn vastgesteld zijn voorlopig voor alle in 2003 gedane verwervingen. De goodwill die is ontstaan bij deze transacties is geactiveerd en wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar, in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen vermeld op pagina 76.

De belangrijkste verwerving gedurende het jaar betrof de aankoop eind maart van het resterende 50%-belang in de Aziatische voedingsmiddelenonderneming van onze Japanse joint venture partner Ajinomoto. Deze onderneming wordt nu als groepsmaatschappij meegeconsolideerd.

Op 1 april 2002 verkocht Unilever haar aandeel in Unifoods South Africa en Hudson & Knight South Africa aan Unilever Bestfoods Robertsons, een joint venture tussen Unilever en Robertsons waarin Unilever een aandeel van 50% had. In ruil daarvoor ontving Unilever een aandeel van 9% in Unilever Bestfoods Robertsons waarmee zij de controle over het bedrijf kreeg.

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	Balansen van verworven bedrijven	Voorlopige aanpassingen voor verschillen in grondslagen	Voorlopige herwaar- deringen	Voorlopige reële waarde op moment van verwerving
Verwervingen gedurende 2003				
Vaste activa	98	(2)	66	162
Vlottende activa	70	–	–	70
Schulden	(58)	(13)	–	(71)
Voorzieningen	(3)	4	–	1
Aandeel van derden	–	13	–	13
	107	2	66	175
Correctie in verband met de 50% netto-activa die reeds gehouden werden				(23)
Totaal verworven netto-activa				152

25 Verwervingen en verkopen van groepsmaatschappijen vervolg

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Verwervingen			
Verworven netto-activa	152	37	49
Correcties op verwervingen gedaan in voorgaande jaren	75	–	5 546
Goodwill en immateriële vaste activa in groepsmaatschappijen	235	116	(5 407)
Goodwill in joint ventures	–	–	(51)
Verwervingsprijs	462	153	137
Waarvan:			
In contanten 27	262	57	132
Kassaldi van verworven bedrijven 27	(10)	–	1
Effecten, kasmiddelen in deposito en leningen van verworven bedrijven	25	77	1
Anders dan in contanten en uitgestelde betaling van verwervingsprijs	185	(57)	3
Reële waarde van ingebrachte onderneming	–	76	–

Verkopen

De resultaten van verkochte bedrijven zijn tot de verkoopdatum opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De voornaamste desinvesteringen waren *Ambrosia* in het Verenigd Koninkrijk, *John West* in Australië-Azië, onze kaasbedrijven in Oostenrijk en Duitsland en de palmolie plantage van Pamol in Maleisië. Tevens verkochten we in het kader van de strategie De Weg naar Groei een aantal handelsmerken, waaronder *Brut* in de Verenigde Staten en Latijns-Amerika en een aantal merken in mondverzorging in de Verenigde Staten. De belangrijkste desinvestering in 2002 was DiverseyLever aan JohnsonDiversey Inc. in ruil voor contanten, leningen en een aandeel van 33,3% in JohnsonDiverseys moedermaatschappij, JohnsonDiversey Holdings Inc. In 2001 werd de verkoop van Elizabeth Arden afgerond, hetgeen in de onderstaande tabel is verwerkt.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Verkopen			
Goodwill en immateriële vaste activa	127	274	6
Andere vaste activa	205	531	273
Vlottende activa	111	776	351
Schulden	(63)	(330)	(112)
Voorzieningen	(15)	(100)	(11)
Aandeel van derden	(5)	3	(2)
	360	1 154	505
33% belang in DiverseyLever	–	(114)	–
Verkochte netto-activa	360	1 040	505
Voorzieningen getroffen in verband met de verkoop	–	159	–
Toe te rekenen goodwill	135	458	223
Winst op verkoop toekomend aan Unilever	379	249	927
Verkoopopbrengst	874	1 906	1 655
Waarvan:			
In contanten 27	889	1 834	1 650
Kassaldi van verkochte bedrijven 27	(17)	(34)	(9)
Effecten, kasmiddelen in deposito en leningen van verkochte bedrijven	2	19	3
Anders dan in contanten ontvangen en uitgestelde verkoopopbrengst	–	217	11
Reële waarde van de verkregen deelneming in Johnson Professional	–	(130)	–

26 Aansluiting bedrijfswinst van de Groep met de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Bedrijfswinst van de Groep	5 483	5 007	4 946
Afschrijving en amortisatie	2 038	2 582	2 845
Mutaties in werkkapitaal:			
Vorraden	(107)	(98)	(177)
Debiteuren	547	88	(40)
Crediteuren	(640)	382	440
Pensioen- en soortgelijke verplichtingen verminderd met uitkeringen	(147)	(109)	282
Herstructurerings- en overige voorzieningen verminderd met betalingen	(208)	(53)	173
Eliminatie van (winsten)/verliezen op verkochte activiteiten	(357)	(143)	(941)
Aanpassing van kosten aandelenopties (anders dan in geld)	208	185	106
Overige aanpassingen	(37)	42	(137)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep	6 780	7 883	7 497

De kasstroom in verband met bijzondere posten inbegrepen in de bedrijfswinst van de Groep omvat:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Herstructurering	(407)	(406)	(1 131)
Verkopen van bedrijven	889	1 834	1 650
Overig, waaronder verkopen van activa	18	229	429
Totaal	500	1 657	948
Met betrekking tot posten begrepen in de bedrijfswinst van de Groep van het afgelopen jaar	846	2 064	
Met betrekking tot posten begrepen in de bedrijfswinst van de Groep van voorgaande jaren	(346)	(407)	
Totaal	500	1 657	

De kasstromen van pensioenfondsen (met uitzondering van premiebetalingen en andere directe betalingen door de Groep in het kader van pensioenen en soortgelijke regelingen) zijn niet in het kasstroomoverzicht van de Groep opgenomen.

27 Analyse van kasstromen naar in het kasstroomoverzicht samengevoegde rubrieken

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Inkomsten uit financiële activa en uitgaven voor vermogensverschaffing			
Dividenden uit overige financiële vaste activa	8	8	7
Ontvangen rente	304	324	191
Betaalde rente	(1 114)	(1 467)	(1 842)
Betaald preferent dividend	(27)	(31)	(48)
Dividenden en andere betalingen aan minderheidsaandeelhouders	(351)	(220)	(195)
Totaal	(1 180)	(1 386)	(1 887)
Investerings in materiële en financiële vaste activa			
Verwerving van immateriële vaste activa	(3)	(18)	–
Verwerving van materiële vaste activa	(1 038)	(1 295)	(1 536)
Verkoop van materiële vaste activa	168	233	579
Verwerving/verkoop van financiële vaste activa	249	(68)	35
Inkoop van eigen aandelen (aandelenoptieregelingen)	(400)	(558)	(436)
Totaal	(1 024)	(1 706)	(1 358)
Verwervingen en verkopen			
Verwerving van groepsmaatschappijen 25	(262)	(57)	(132)
Kassaldi van verworven bedrijven 25	10	–	(1)
Betaalde verwervingsprijs met betrekking tot verwervingen in voorgaande jaren	–	–	(1)
Verkoop van verworven bedrijven gehouden ter verkoop	–	–	1 968
Verkoop van groepsmaatschappijen 25	889	1 834	1 650
Kassaldi van verkochte bedrijven 25	(17)	(34)	(9)
Ontvangen verkoopopbrengst met betrekking tot verkopen in voorgaande jaren	2	12	2
Totaal	622	1 755	3 477
Mutatie in effecten en deposito's			
Verwerving van effecten	(137)	(219)	(108)
Verkoop van effecten	48	30	121
(Toename)/afname van kasmiddelen in deposito	48	(403)	1 093
Totaal	(41)	(592)	1 106
Financiering			
Uitgifte/inkoop van aandelen door groepsmaatschappijen aan/(van) minderheidsaandeelhouders	(8)	9	(3)
Schulden verschuldigd binnen 1 jaar:			
Toename	4 068	2 698	3 854
Aflossing	(7 378)	(8 834)	(13 692)
Schulden verschuldigd na 1 jaar:			
Toename	509	3 195	4 933
Aflossing	(108)	(146)	(264)
Totaal	(2 917)	(3 078)	(5 172)

De post Effecten en deposito's omvat termijndeposito's met een looptijd van minder dan één jaar, staatsobligaties en geld- en kapitaalmarktinstrumenten met een rating van A- of hoger.

De kasstromen van pensioenfondsen (met uitzondering van premiebetalingen en andere directe pensioenbetalingen door de Groep in het kader van verplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen) zijn niet in het kasstroomoverzicht van de Groep opgenomen.

Bedragen voor 2002 en 2001 zijn aangepast als gevolg van een verandering in de presentatie van effecten die gehouden worden als zakelijk onderpand in verband met derivaten. Zie onder 14 op pagina 97.

28 Analyse van nettokas-/ (schuld)positie

	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	1 januari 2003	Kasstroom	Verwervingen/ verkoop (excl. liquide middelen en bankschulden)	Overige mutaties anders dan in geld	Valuta- herrekenings- effecten	31 december 2003
Kasmiddelen	1 028	(785)			1 061	1 304
Bankschulden	(277)	(61)			18	(320)
		(846)				
Leningen verschuldigd binnen één jaar	(8 660)	3 310	(20)	(1 507)	(237)	(7 114)
Leningen verschuldigd na één jaar	(10 933)	(401)	-	1 968	900	(8 466)
		2 909				
Effecten	1 226	89	(3)	229	(50)	1 491
Kasmiddelen in deposito	650	(48)	-	-	(52)	550
		41				
Nettokas-/ (schuld)positie	(16 966)	2 104	(23)	690	1 640	(12 555)

De post Overige mutaties anders dan in geld bestaat onder meer uit winsten en verliezen op verkopen van bedrijven, op aanpassingen aan de marktwaarde van effecten en koersresultaten op intercompany leningen, de hieraan gerelateerde derivaten en de herindeling per balansdatum van langlopende leningen die binnen één jaar verschuldigd zijn.

Bedragen voor 1 januari 2003 zijn aangepast als gevolg van een verandering in de presentatie van effecten die als zakelijk onderpand worden gehouden in verband met derivaten. Zie onder 14 op pagina 97.

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen

Per 31 december 2003 had de Groep de volgende beloningsregelingen op basis van aandelen:

(i) Aandelenoptieplannen voor alle werknemers

In 16 verschillende landen zijn lokale aandelenoptieplannen voor werknemers geïntroduceerd met het doel hun betrokkenheid bij Unilever en haar resultaten te vergroten door mogelijke financiële voordelen te verbinden aan de aandelenkoers van Unilever. Er zijn geen individuele doelstellingen aan verbonden. Alle werknemers in deze landen met een vast dienstverband komen voor deelname in aanmerking.

(ii) Aandelenoptieplannen voor hogere managers

In 1985 zijn aandelenoptieplannen voor hogere managers geïntroduceerd om sleutelfunctionarissen over de gehele wereld te belonen voor hun bijdrage aan de toekomst van de Groep op de langere termijn, en voor hun langdurige betrokkenheid bij de onderneming. De toekenningen zijn afhankelijk van de prestaties van de Groep en van de individuele manager.

(iii) Het Share Matching Plan

Indien managers besluiten een deel van hun jaarlijkse bonus aan te wenden om Unilever-aandelen te kopen, ontvangen zij van Unilever een equivalent aantal aandelen onder de voorwaarde dat ze de aandelen voor een bepaald aantal jaren houden en dat zij nog in dienst zijn van Unilever op het moment dat de aandelen onvoorwaardelijk worden.

(iv) Het TSR – Long-Term Incentive Plan

Dit plan is in 2001 geïntroduceerd. Afhankelijk van de TSR-positie (zie pagina 21) van Unilever ten opzichte van haar referentiegroep, kunnen tussen 0% en 200% van de aan topfunctionarissen toegekende aandelen na drie jaar onvoorwaardelijk worden.

(v) Het Restricted Share Plan

In verband met uitzonderlijke prestaties zijn bonusaandelen toegekend aan een beperkt aantal topfunctionarissen. De toekenningen worden onvoorwaardelijk als de betrokkenen nog in dienst zijn van Unilever na een overeengekomen aantal jaren na de toekenning.

(vi) Het North American Performance Share Plan

Dit is een langetermijn-beloningsregeling voor Noord-Amerikaanse managers waarbij aandelen toegekend worden indien over een periode van drie jaar zowel ondernemings- als persoonlijke doelstellingen behaald worden.

Unilever zal in verband met plannen voor hogere managers in totaal niet meer aandelenopties toekennen dan over maximaal 5% van haar uitgegeven gewoon aandelenkapitaal en over alle aandelenoptieplannen samen niet meer dan over 10%. De raden van bestuur hebben geen limieten voor de afzonderlijke plannen vastgesteld.

De laatste jaren hebben wij de verplichtingen die uit deze optieplannen voortvloeien, voldaan door aan de werknemers en de bestuursleden tegen de uitoefenprijs aandelen over te dragen die vooraf zijn ingekocht en worden gehouden tot het moment van uitoefening.

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

Met ingang van 1 januari 2003 heeft Unilever SFAS 123 geïmplementeerd om te voldoen aan US GAAP. De reële waarde van de toekenningen wordt berekend met behulp van een waardebepalingsmodel voor opties (meestal een aangepast Black-Scholes of een multinomiaal model) en de kosten worden opgenomen als personeelskosten geamortiseerd over de periode tot de opties onvoorwaardelijk worden. Variabele regelingen, zijnde die met andere beoordelingscriteria dan dienstjaren worden ook opgenomen in overeenstemming met SFAS 123. De personeelskosten die aldus in iedere periode zijn opgenomen worden hieronder getoond. Cijfers voor voorgaande jaren zijn aangepast om de beloningskosten weer te geven voor alle toekenningen aan werknemers gedaan of gewijzigd na 1994.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Aandelenoptieplannen voor alle werknemers	19	22	25
Aandelenoptieplannen voor hogere managers	101	88	56
Share Matching Plannen	18	12	2
TSR Long-Term Incentive Plan	8	4	2
Restricted Share Plan	3	6	6
North American Performance Share Plan	59	53	15
	208	185	106

Door de wijziging in de waarderinggrondslag is de bedrijfswinst in 2003 gedaald met € 116 miljoen (2002: € 99 miljoen; 2001: € 60 miljoen). De winst per gewoon NV-aandeel (€ 0,51) daalde met € 0,12 (2002: € 0,10; 2001: € 0,06). De winst per gewoon PLC-aandeel (1,4p) daalde met € 0,02 (2002: € 0,02; 2001: € 0,01).

De door SFAS 123 voorgeschreven informatie wordt hieronder gegeven, samengevoegd per soort regeling, tezamen met een beschrijving van de methode en de belangrijkste aannames die zijn gehanteerd bij de schatting van de reële waarden van de opties en de informatie op basis van gewogen gemiddelden.

(i) Aandelenoptieplannen voor alle werknemers

Unilever heeft aandelenoptieplannen voor werknemers in 16 landen, die als volgt in twee groepen uiteenvallen:

- Plannen met een standaard raamwerk: België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, Italië, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Zweden en Zwitserland.
- Andere plannen: Noord-Amerika, Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika.

(a): Het standaard raamwerk voor deze landen betekent in principe een jaarlijkse toekenning van opties op NV-aandelen (Ierland: NV of PLC aandelen), met dezelfde toekenningsdatum, en uitoefenprijs (marktprijs op de dag van toekenning), hetzelfde aantal (part-time werknemers: pro rata) en dezelfde toekenningscriteria (alle werknemers met een vast dienstverband in een bepaald land). Behalve de eis van een ononderbroken dienstverband tot aan het moment van uitoefening zijn er geen voorwaarden verbonden aan het uitoefenen van de opties.

(b): Binnen het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika worden jaarlijks opties op PLC-aandelen toegekend, gecombineerd met een verplichte (Verenigd Koninkrijk) of een vrijwillige (Zuid-Afrika) spaarregeling. De uitoefenprijs is gelijk aan de marktprijs op de datum van toekenning. In 2003 is in het Verenigd Koninkrijk een regeling geïntroduceerd (ShareBuy) waaronder werknemers op een fiscaal vriendelijke wijze voor aandelen kunnen sparen maar waaronder Unilever geen waarde overdraagt of ontvangt. Om die reden zijn in deze toelichting omtrent deze regeling geen cijfers opgenomen.

Het Noord-Amerikaanse plan betreft een aanbod om aandelen te kopen, gekoppeld aan een verplichte spaarregeling van maximaal 10% van het jaarsalaris. Aan het eind van de looptijd kunnen deelnemers het gespaarde bedrag aanwenden om NV – New York-aandelen te kopen met een korting. Er is een maximum aantal van 8,9 miljoen aandelen voor dit plan beschikbaar. Tot 2001 was de looptijd 2 jaar, daarna 1 jaar.

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste verschillen per land tussen de toekenningen in 2003:

Land (jaar van invoering)	Maximum looptijd in jaren	Periode tot datum uitoefen- baarheid in jaren	Max. periode van uitoefening	Opmerkingen
België (2001)	5	3,5	18 maanden	
Denemarken (2001)	5	3	24 maanden	
Duitsland (2000)	5	3	24 maanden	
Finland (2001)	5	3	24 maanden	Op de 3 ^e , 4 ^e of 5 ^e verjaardag
Frankrijk (2000)	5	4	12 maanden	
Ierland (2002)	5	3	24 maanden	
Italië (2001)	5	3	24 maanden	
Nederland (1995)	5	0	5 jaar	Verkregen aandelen houden tot 3 jaar na toekenning
Oostenrijk (2001)	5	3	24 maanden	
Portugal (2001)	3,5	3	6 maanden	
Spanje (2001)	5	3	24 maanden	
Zweden (2001)	5	5	1 dag	Deels converteerbare obligaties
Zwitserland (2001)	5	3	24 maanden	
Verenigd Koninkrijk (1985)	5,5	5	6 maanden	Aandelspaarregeling
Zuid-Afrika (2001)	3,5	3	6 maanden	Vrijwillige aandelspaarregeling
Noord-Amerika (1995)	1	1	1 dag	Aandelspaarregeling

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

De volgende tabel toont een samenvatting van de aandelenoptieplannen voor werknemers per 31 december 2003, 2002 en 2001 en van de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2003		2002		2001	
	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
NV-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	4 026 430	€ 63,38	3 109 260	€ 60,56	1 634 437	€ 54,41
Toegekend	1 356 143	€ 51,01	1 589 107	€ 67,90	1 853 007	€ 64,65
Uitgeoefend	(21 254)	€ 54,48	(322 625)	€ 58,72	(225 614)	€ 51,85
Vervallen	(748 773)	€ 61,61	(349 312)	€ 63,24	(152 570)	€ 57,10
Verlopen ^(a)	(131 873)	€ 57,63	-	-	-	-
Uitstaand op 31 december	4 480 673	€ 60,24	4 026 430	€ 63,38	3 109 260	€ 60,56
Uitvoerbaar op 31 december	683 702	€ 57,24	231 979	€ 67,90	42 412	€ 42,99
PLC-aandelen van 1,4p						
Uitstaand op 1 januari	18 005 592	£ 5,17	22 002 314	£ 4,61	26 512 577	£ 4,14
Toegekend	2 667 950	£ 5,72	4 122 000	£ 6,06	4 411 833	£ 5,29
Uitgeoefend	(570 578)	£ 4,57	(5 771 480)	£ 3,78	(5 756 768)	£ 2,94
Vervallen	(2 809 935)	£ 5,30	(2 347 242)	£ 4,90	(3 165 328)	£ 4,62
Verlopen ^(a)	(221 974)	£ 3,68	-	-	-	-
Uitstaand op 31 december	17 071 055	£ 5,28	18 005 592	£ 5,17	22 002 314	£ 4,61
Uitvoerbaar op 31 december	1 978 465	£ 5,88	430 696	£ 3,71	250 760	£ 2,78
NV New York-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	149 431	\$ 54,11	-	-	470 680	\$ 52,43
Toegekend	162 745	\$ 55,25	149 431	\$ 54,11	-	-
Uitgeoefend	(145 867)	\$ 54,05	-	-	(255 208)	\$ 52,43
Vervallen	(19 549)	\$ 54,11	-	-	(215 472)	\$ 52,43
Verlopen ^(a)	-	-	-	-	-	-
Uitstaand op 31 december	146 760	\$ 55,44	149 431	\$ 54,11	-	-
Uitvoerbaar op 31 december	-	-	-	-	-	-

(a) Vóór 2003 was het aantal verlopen opties verwaarloosbaar.

	2003	2002	2001
NV-optiewaardegegevens^(b)			
Reële waarde per optie ^(c)	€ 8,86	€ 14,66	€ 15,13
Aannames bij de waardering			
Verwachte looptijd	3,6 jaar	3,8 jaar	3,5 jaar
Verwachte volatiliteit	27,5%	26,8%	29,3%
Verwacht dividendrendement	3,4%	2,4%	2,2%
Risicovrij rentepercentage	2,5%	4,5%	4,5%
PLC-optiewaardegegevens^(b)			
Reële waarde per optie ^(c)	£ 1,13	£ 1,57	£ 1,31
Aannames bij de waardering			
Verwachte looptijd	4,4 jaar	4,7 jaar	4,7 jaar
Verwachte volatiliteit	27,5%	28,5%	28,1%
Verwacht dividendrendement	3,0%	2,5%	2,8%
Risicovrij rentepercentage	3,7%	5,2%	5,4%
NV New York-optiewaardegegevens^(b)			
Reële waarde per optie ^(c)	\$ 9,14	\$ 8,57	-
Aannames bij de waardering			
Verwachte looptijd	1 jaar	1 jaar	-
Verwachte volatiliteit	27,5%	25,2%	-
Verwacht dividendrendement	3,3%	2,5%	-
Risicovrij rentepercentage	1,8%	1,2%	-

(b) Gewogen gemiddelde waarde van opties toegekend gedurende iedere periode.

(c) Geschatte waarde op basis van de Black-Scholes methode voor waardebepaling van opties.

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

De uitoefenprijzen en resterende contractduren van de aandelenopties voor werknemers per 31 december 2003 waren:

	Uitstaande opties			Uitoefenbare opties		
	Reeks van uitoefenprijzen	Aantal uitstaand op 31 december 2003	Gewogen gemiddelde resterende contractduur	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal uitoefenbaar op 31 december 2003	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
NV-aandelen van € 0,51	€ 51,00 – € 57,63	1 848 480	3 jaar	€ 51,66	461 541	€ 52,11
	€ 63,65 – € 70,00	2 632 193	3 jaar	€ 66,27	222 161	€ 67,90
PLC-aandelen van 1,4p	£ 3,71 – £ 4,25	4 587 832	2 jaar	£ 4,24	50 104	£ 3,71
	£ 5,14 – £ 6,20	12 483 223	3 jaar	£ 5,65	1 928 361	£ 5,94
NV New York-aandelen van € 0,51	\$ 55,44	146 760	1 jaar	\$ 55,44	–	–

(ii) Aandelenoptieplannen voor hogere managers

De aandelenoptieplannen voor hogere managers bestaan uit de volgende plannen waaronder, afhankelijk van prestatie, opties worden toegekend aan sleutelfunctionarissen van de Groep:

Het NV Executive Option Plan

Op basis van het NV Executive Option Plan kunnen opties worden toegekend voor de aankoop van aandelen van Unilever N.V. en, sinds 1997, eveneens van aandelen van Unilever PLC, tegen een prijs niet lager dan de marktprijs geldend op de dag van toekenning. Opties die zijn verstrekt tot en met maart 2001 waren onmiddellijk na het toekenningsmoment uitoefenbaar, maar de aandelen kunnen in de eerste drie jaar niet worden verkocht; opties die zijn toegekend vanaf november 2001 kunnen pas na drie jaar worden uitgeoefend. Toekenningen tot 1998 hebben een maximale looptijd van vijf jaar en daaropvolgende toekenningen hebben een maximale looptijd van tien jaar.

Het PLC Executive Option Plan

Op basis van het PLC Executive Option Plan kunnen opties worden toegekend voor de aankoop van aandelen van Unilever PLC en, sinds 1997, eveneens van aandelen van Unilever N.V., tegen een prijs niet lager dan de marktprijs geldend op de dag van toekenning. Deze opties worden drie jaar vanaf de datum van toekenning uitoefenbaar en hebben een maximale looptijd van tien jaar.

Het NA Executive Option Plan

Op basis van het NA Executive Option Plan, dat wordt gedekt door het North American 2002 Omnibus Equity Compensation Plan, kunnen opties worden toegekend voor de aankoop van maximaal 40,5 miljoen aandelen Unilever N.V. geregistreerd in New York, en maximaal 262,0 miljoen aandelen Unilever PLC, tegen een prijs niet lager dan de marktprijs geldend op de dag van toekenning. Deze opties worden drie jaar vanaf de datum van toekenning uitoefenbaar en hebben een maximale looptijd van tien jaar.

Managers die in India werkzaam zijn kunnen deelnemen aan een Executive Option Plan, verbonden aan aandelen van Hindustan Lever Limited. Aangezien dit noch aandelen van Unilever N.V. noch van Unilever PLC zijn, zijn voor deze regeling geen bedragen opgenomen in deze toelichting maar de reële waarden (2003: € 3 miljoen; 2002: € 2 miljoen; 2001: nihil) zijn opgenomen in de kosten voor aandelenoptieplannen voor hogere managers op pagina 120.

De volgende tabel toont een samenvatting van de aandelenoptieplannen voor hogere managers per 31 december 2003, 2002 en 2001 en de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2003		2002		2001	
	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
NV-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	11 139 397	€ 61,71	8 198 049	€ 58,95	4 835 834	€ 57,68
Toegekend	3 508 997	€ 55,03	3 658 548	€ 66,84	4 017 741	€ 58,26
Uitgeoefend	(35 315)	€ 48,64	(373 219)	€ 51,37	(372 052)	€ 33,83
Vervallen	(646 555)	€ 61,27	(343 981)	€ 62,73	(283 474)	€ 60,40
Verlopen ^(a)	(433 046)	€ 69,18	–	–	–	–
Uitstaand op 31 december	13 533 478	€ 59,80	11 139 397	€ 61,71	8 198 049	€ 58,95
Uitoefenbaar op 31 december	4 546 269	€ 58,26	4 795 216	€ 59,84	4 788 521	€ 58,75
PLC-aandelen van 1,4p						
Uitstaand op 1 januari	75 140 770	£ 5,28	57 255 712	£ 4,96	34 455 159	£ 4,89
Toegekend	22 848 640	£ 5,85	23 811 993	£ 5,83	26 126 694	£ 4,97
Uitgeoefend	(1 570 256)	£ 4,05	(3 931 699)	£ 3,96	(1 649 129)	£ 3,42
Vervallen	(3 749 776)	£ 5,53	(1 995 236)	£ 5,48	(1 677 012)	£ 5,11
Verlopen ^(a)	(2 908 993)	£ 6,61	–	–	–	–
Uitstaand op 31 december	89 760 385	£ 5,39	75 140 770	£ 5,28	57 255 712	£ 4,96
Uitoefenbaar op 31 december	30 704 526	£ 4,87	33 370 192	£ 5,07	34 846 599	£ 4,90

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

	2003		2002		2001	
	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
NV New York-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	3 221 014	\$ 52,54	2 736 921	\$ 49,23	2 030 941	\$ 47,29
Toegekend	706 632	\$ 58,48	755 295	\$ 59,44	840 937	\$ 52,22
Uitgeoefend	(278 763)	\$ 36,15	(242 276)	\$ 36,00	(119 965)	\$ 36,02
Vervallen	(47 619)	\$ 63,61	(28 926)	\$ 57,52	(14 992)	\$ 59,43
Verlopen ^(a)	–	–	–	–	–	–
Uitstaand op 31 december	3 601 264	\$ 54,83	3 221 014	\$ 52,54	2 736 921	\$ 49,23
Uitoefenbaar op 31 december	2 275 533	\$ 53,22	1 888 079	\$ 50,10	1 632 955	\$ 46,29
PLC-aandelen van 1,4p in de vorm van ADR's^(d)						
Uitstaand op 1 januari	16 997 152	\$ 8,06	12 744 844	\$ 7,89	7 491 864	\$ 8,33
Toegekend	4 671 336	\$ 9,13	4 994 640	\$ 8,42	5 566 904	\$ 7,25
Uitgeoefend	(600 348)	\$ 7,04	(598 300)	\$ 7,14	(208 116)	\$ 6,86
Vervallen	(289 304)	\$ 8,92	(144 032)	\$ 8,40	(105 808)	\$ 8,08
Verlopen ^(a)	–	–	–	–	–	–
Uitstaand op 31 december	20 778 836	\$ 8,32	16 997 152	\$ 8,06	12 744 844	\$ 7,88
Uitoefenbaar op 31 december	12 040 552	\$ 8,15	8 175 172	\$ 8,29	5 415 724	\$ 8,57

(a) Vóór 2003 was het aantal verlopen opties verwaarloosbaar.

(d) 1 ADR = 4 PLC-aandelen.

	2003	2002	2001
NV-optiewaardegegevens^(b)			
Reële waarde per optie ^(c)			
NV Executive Option Plan	€ 12,43	€ 18,74	€ 16,57
PLC Executive Option Plan	£ 8,41	£ 11,59	£ 8,94
NA Executive Option Plan	\$ 12,42	\$ 16,32	\$ 13,96
Aannames bij de waardering			
Verwachte looptijd	6,0 jaar	6,0 jaar	6,3 jaar
Verwachte volatiliteit	27,5%	27,6%	28,5%
Verwacht dividendrendement	3,2%	2,4%	2,5%
Risicovrij rentepercentage	3,5%	5,0%	4,1%
PLC-optiewaardegegevens^(b)			
Reële waarde per optie ^(c)			
NV Executive Option Plan	€ 2,14	€ 2,62	€ 2,01
PLC Executive Option Plan	£ 1,45	£ 1,62	£ 1,24
NA Executive Option Plan	\$ 2,05	\$ 2,23	\$ 1,86
Aannames bij de waardering			
Verwachte looptijd	6,0 jaar	6,0 jaar	6,8 jaar
Verwachte volatiliteit	27,5%	27,1%	26,0%
Verwacht dividendrendement	2,8%	2,6%	2,9%
Risicovrij rentepercentage	4,0%	5,3%	4,6%

(b) Gewogen gemiddelde waarde van opties toegekend gedurende iedere periode.

(c) Geschatte waarde op basis van de Black-Scholes methode voor waardebeoordeling van opties.

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

De uitoefenprijzen en de resterende contractduren van de aandelenoptieplannen voor hogere managers per 31 december 2003 waren:

	Uitstaande opties			Uitoefenbare opties		
	Reeks van uitoefenprijzen	Aantal uitstaand op 31 december 2003	Gewogen gemiddelde resterende contractduur	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal uitoefenbaar op 31 december 2003	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
NV-aandelen van € 0,51	€ 42,79 – € 60,85	8 481 110	8 jaar	€ 56,02	2 879 303	€ 54,60
	€ 63,50 – € 73,97	5 052 368	7 jaar	€ 66,14	1 666 966	€ 64,57
PLC-aandelen van 1,4p	£ 2,83 – £ 4,07	2 824 299	3 jaar	£ 3,46	2 824 299	£ 3,46
	£ 4,29 – £ 5,55	40 694 973	7 jaar	£ 4,97	26 185 257	£ 4,91
	£ 5,77 – £ 6,79	46 241 113	9 jaar	£ 5,88	1 694 970	£ 6,68
NV New York-aandelen van € 0,51	\$ 25,67 – \$ 33,89	454 549	2 jaar	\$ 31,55	454 549	\$ 31,55
	\$ 41,16 – \$ 56,13	1 219 878	6 jaar	\$ 51,46	988 748	\$ 51,30
	\$ 58,35 – \$ 76,69	1 926 837	8 jaar	\$ 62,46	832 236	\$ 67,35
PLC-aandelen van 1,4p in de vorm van ADR's^(d)	\$ 5,56 – \$ 7,73	7 988 692	7 jaar	\$ 7,09	6 460 564	\$ 7,05
	\$ 8,35 – \$ 10,85	12 790 144	8 jaar	\$ 9,09	5 579 988	\$ 9,43

(d) 1 ADR = 4 PLC-aandelen.

(iii) De Share Matching Plannen

Op basis van deze plannen kunnen hogere managers 25% van hun brutobonus aanwenden voor de aanschaf van Unilever-aandelen. De onderneming kent vervolgens een equivalent aantal aandelen toe op voorwaarde dat de aandelen gedurende een overeengekomen periode gehouden zullen worden (5 jaar voor toekenningen tot 2001 en vanaf 2002 3 jaar) en dat de manager voor het eind van deze periode geen ontslag heeft genomen bij Unilever. De Noord-Amerikaanse managers nemen deel in het Noord-Amerikaanse Share Bonus Plan, alle andere managers in het Variable Pay in Shares Plan. De aantallen hieronder zijn inclusief de aantallen voor de bestuursleden, zoals getoond in het Remuneratieverslag op pagina 64.

De volgende tabel toont een samenvatting van het Share Matching Plan per 31 december 2003, 2002 en 2001 en de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2003		2002		2001	
	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs
NV-aandelen van € 0.51						
Uitstaand op 1 januari	225 404	€ 0,00	77 613	€ 0,00	26 302	€ 0,00
Toegekend	153 483	€ 0,00	148 990	€ 0,00	51 526	€ 0,00
Uitgeoefend	(2 664)	€ 0,00	(143)	€ 0,00	–	–
Vervallen	(2 377)	€ 0,00	(1 056)	€ 0,00	(215)	€ 0,00
Uitstaand op 31 december	373 846	€ 0,00	225 404	€ 0,00	77 613	€ 0,00
Uitoefenbaar op 31 december	–	–	–	–	–	–
PLC-aandelen van 1,4p						
Uitstaand op 1 januari	1 627 386	£ 0,00	570 703	£ 0,00	198 676	£ 0,00
Toegekend	1 002 635	£ 0,00	1 065 406	£ 0,00	373 646	£ 0,00
Uitgeoefend	(18 910)	£ 0,00	(1 053)	£ 0,00	–	–
Vervallen	(16 924)	£ 0,00	(7 670)	£ 0,00	(1 619)	£ 0,00
Uitstaand op 31 december	2 594 187	£ 0,00	1 627 386	£ 0,00	570 703	£ 0,00
Uitoefenbaar op 31 december	–	–	–	–	–	–

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

	2003		2002		2001	
	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs
NV New York-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	116 485	\$ 0,00	29 255	\$ 0,00	5 034	\$ 0,00
Toegekend	52 889	\$ 0,00	87 743	\$ 0,00	24 221	\$ 0,00
Uitgeoefend	-	-	-	-	-	-
Vervallen	(2 218)	\$ 0,00	(513)	\$ 0,00	-	-
Uitstaand op 31 december	167 156	\$ 0,00	116 485	\$ 0,00	29 255	\$ 0,00
Uitoefenbaar op 31 december	-	-	-	-	-	-
PLC-aandelen van 1,4p in de vorm of ADR's^(d)						
Uitstaand op 1 januari	810 248	\$ 0,00	214 752	\$ 0,00	37 264	\$ 0,00
Toegekend	338 560	\$ 0,00	599 064	\$ 0,00	177 488	\$ 0,00
Uitgeoefend	-	-	-	-	-	-
Vervallen	(15 080)	\$ 0,00	(3 568)	\$ 0,00	-	-
Uitstaand op 31 december	1 133 728	\$ 0,00	810 248	\$ 0,00	214 752	\$ 0,00
Uitoefenbaar op 31 december	-	-	-	-	-	-

(d) 1 ADR = 4 PLC-aandelen.

	2003	2002	2001
NV-toekenningswaardegegevens^(b)			
Reële waarde per toekenning			
NV/PLC Plan	€ 55,45	€ 69,14	€ 61,73
North American Plan	\$ 56,63	\$ 58,68	\$ 56,54
PLC-toekenningswaardegegevens^(b)			
Reële waarde per toekenning			
NV/PLC Plan	£ 5,87	£ 6,17	£ 5,22
North American Plan	\$ 8,83	\$ 8,58	\$ 7,70

(b) Gewogen gemiddelde waarde van aandelen toegekend gedurende iedere periode.

(iv) Het TSR – Long-Term Incentive Plan

Onder dit plan, dat is geïntroduceerd in 2001, worden toekenningen gedaan aan leden van de raden van bestuur en aan enkele topfunctionarissen. Hoeveel hiervan 3 jaar later onvoorwaardelijk worden, is afhankelijk van de Total Shareholder Return in relatie tot een groep van vergelijkbare ondernemingen (zie voor beschrijving pagina 21). Als de klassering onder de mediaan ligt vervalt de toekenning. Hoe hoger de klassering boven de mediaan, hoe hoger de toekenning.

De volgende tabel toont een samenvatting van het TSR – Long-Term Incentive Plan per 31 december 2003, 2002 en 2001 en van de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2003		2002		2001	
	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs
NV-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	188 514	€ 0,00	71 564	€ 0,00	-	-
Toegekend	138 831	€ 0,00	118 445	€ 0,00	71 564	€ 0,00
Uitgeoefend	-	-	-	-	-	-
Vervallen	-	-	(1 495)	€ 0,00	-	-
Uitstaand op 31 december	327 345	€ 0,00	188 514	€ 0,00	71 564	€ 0,00
Uitoefenbaar op 31 december	-	-	-	-	-	-
PLC-aandelen van 1,4p						
Uitstaand op 1 januari	1 360 874	£ 0,00	533 481	£ 0,00	-	-
Toegekend	888 510	£ 0,00	837 973	£ 0,00	533 481	£ 0,00
Uitgeoefend	-	-	-	-	-	-
Vervallen	-	-	(10 580)	£ 0,00	-	-
Uitstaand op 31 december	2 249 384	£ 0,00	1 360 874	£ 0,00	533 481	£ 0,00
Uitoefenbaar op 31 december	-	-	-	-	-	-

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

	2003	2002	2001
NV-toekeningswaardegegevens			
Reële waarde per toekenning ^(e)	€ 43,57	€ 26,94	€ 57,33
PLC-toekeningswaardegegevens			
Reële waarde per toekenning ^(e)	£ 4,63	£ 2,41	£ 5,11

(e) Geschat aan de hand van waarderingmodellen en rekening houdend met de volatiliteit en de correlatie van de TSR van de referentiegroep.

(v) Het Restricted Share Plan

In bepaalde gevallen is aan een aantal topfunctionarissen het recht toegekend om op een bepaalde datum in de toekomst aandelen van Unilever N.V. en PLC te ontvangen, mits ze op dat moment nog in dienst van Unilever zijn. Geen der leden van de raden van bestuur neemt deel aan dit plan.

De volgende tabel toont een samenvatting van het Restricted Share Plan per 31 december 2003, 2002 en 2001 en van de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2003		2002		2001	
	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs
NV-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	250 607	€ 0,00	381 328	€ 0,00	165 046	€ 0,00
Toegekend	48 269	€ 0,00	37 380	€ 0,00	256 662	€ 0,00
Uitgeoefend	(258 378)	€ 0,00	(160 405)	€ 0,00	(40 380)	€ 0,00
Vervallen	–	–	(7 696)	€ 0,00	–	–
Uitstaand op 31 december	40 498	€ 0,00	250 607	€ 0,00	381 328	€ 0,00
PLC-aandelen van 1,4p						
Uitstaand op 1 januari	1 854 816	£ 0,00	2 815 138	£ 0,00	1 220 226	£ 0,00
Toegekend	275 848	£ 0,00	275 502	£ 0,00	1 894 148	£ 0,00
Uitgeoefend	(1 914 282)	£ 0,00	(1 178 708)	£ 0,00	(299 236)	£ 0,00
Vervallen	–	–	(57 116)	£ 0,00	–	–
Uitstaand op 31 december	216 382	£ 0,00	1 854 816	£ 0,00	2 815 138	£ 0,00

	2003	2002	2001
NV-toekeningswaardegegevens^(b)			
Reële waarde per toekenning	€ 52,48	€ 64,21	€ 67,40
PLC-toekeningswaardegegevens^(b)			
Reële waarde per toekenning	£ 5,32	£ 5,65	£ 5,73

(b) Gewogen gemiddelde waarde van aandelen die zijn toegekend gedurende iedere periode.

(vi) Het North American Performance Share Plan

Dit langetermijnbeloningsplan voor Noord-Amerikaanse managers kent Unilever-aandelen toe als over een periode van drie jaar ondernemings- en persoonlijke doelstellingen behaald worden. Het is in 2001 geïntroduceerd ter vervanging van het voormalige langetermijnbeloningsplan waarbij geldbedragen werden toegekend in plaats van aandelen.

De volgende tabel toont een samenvatting van het North American Performance Share Plan per 31 december 2003, 2002 en 2001 en van de mutaties voor de jaren geëindigd op deze data:

	2003		2002		2001	
	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs
NV New York-aandelen van € 0,51						
Uitstaand op 1 januari	1 223 292	\$ 0,00	625 451	\$ 0,00	–	–
Toegekend	563 982	\$ 0,00	639 396	\$ 0,00	625 451	\$ 0,00
Uitgeoefend	–	–	–	–	–	–
Vervallen	(15 931)	\$ 0,00	(41 555)	\$ 0,00	–	–
Uitstaand op 31 december	1 771 343	\$ 0,00	1 223 292	\$ 0,00	625 451	\$ 0,00
Uitvoerbaar op 31 december	–	–	–	–	–	–

29 Beloningsregelingen op basis van aandelen vervolg

	2003		2002		2001	
	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs	Aantal aandelen	Gewogen gemiddelde prijs
PLC-aandelen van 1,4p in de vorm van ADR's^(d)						
Uitstaand op 1 januari	9 130 532	\$ 0,00	4 665 064	\$ 0,00	–	–
Toegekend	4 191 296	\$ 0,00	4 769 348	\$ 0,00	4 665 064	\$ 0,00
Uitgeoefend	–	–	–	–	–	–
Vervallen	(118 912)	\$ 0,00	(303 880)	\$ 0,00	–	–
Uitstaand op 31 december	13 202 916	\$ 0,00	9 130 532	\$ 0,00	4 665 064	\$ 0,00
Uitoefenbaar op 31 december	–	–	–	–	–	–

(d) 1 ADR = 4 PLC-aandelen.

	2003	2002	2001
NV-toekenningswaardegegevens^(b)			
Reële waarde per toekenning	\$ 58,35	\$ 59,00	\$ 59,65
PLC-toekenningswaardegegevens^(b)			
Reële waarde per toekenning	\$ 9,14	\$ 8,35	\$ 8,59

(b) Gewogen gemiddelde waarde van aandelen die zijn toegekend gedurende iedere periode.

Aanvullende informatie

Op 31 december 2003 stonden er in verband met aandelenoptieregelingen van NV, haar dochtermaatschappijen en de Noord-Amerikaanse regelingen 19 625 369 opties uit op gewone NV-aandelen van € 0,51 (2002: 16 693 951) en stonden er 96 512 423 opties uit op gewone PLC-aandelen van 1,4p (2002: 79 141 530). Daarnaast stonden er in verband met aandelenoptieregelingen van PLC en haar dochtermaatschappijen 4 816 994 opties uit voor de aankoop van gewone NV-aandelen van € 0,51 (2002: 3 846 623) en 50 494 450 opties voor de aankoop van gewone PLC-aandelen van 1,4p (2002: 45 785 840).

Ter dekking van toegekende optierechten houden bepaalde groepsmaatschappijen van NV 22 163 785 (2002: 17 711 169) certificaten of depositary receipts van gewone aandelen van NV en 84 450 131 (2002: 69 162 782) PLC-aandelen en een termijncontract om in 2006 10 000 000 PLC-aandelen te kopen. Daarnaast houden trusts in Jersey en in het Verenigd Koninkrijk 47 085 636 (2002: 43 176 360) aandelen in PLC. De boekwaarde van deze aandelen en de leningen van de trusts zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening van PLC, zoals is vereist door Urgent Issues Task Force Abstract 38 (UITF 38) in het Verenigd Koninkrijk. Tot nadere aankondiging hebben de trustee van deze trusts afstand gedaan van het dividend op deze aandelen, op een nominaal bedrag na van 0,01p per gewoon aandeel van 1,4p. Gedurende het jaar werd 0,8% van het uitgegeven en gestorte kapitaal aan aandelen ingekocht. Het totaal aan het eind van 2003 bedraagt 4,2% (2002: 3,4%).

De boekwaarde van alle in verband met aandelenoptieregelingen intern gehouden NV- en PLC-aandelen van € 2 294 miljoen (2002: € 2 003 miljoen) is in de geconsolideerde jaarrekening in mindering gebracht op de overige reserves (zie onder 23 op pagina 114). De marktwaarde van deze aandelen per 31 december 2003 bedroeg € 2 117 miljoen (2002: € 2 058 miljoen).

Per 31 december 2003 was de uitoefenprijs van 17 072 651 (2002: 11 163 031) NV-aandelenopties en 79 751 021 (2002: 13 156 190) PLC-aandelenopties hoger dan de marktprijs van de aandelen.

Intern gehouden aandelen zijn behandeld in overeenstemming met de Nederlandse wet en met UITF 37 en UITF 38 in het Verenigd Koninkrijk. Verschillen tussen de marktwaarde van de aandelen op de dag van toekenning van de opties en de opbrengst van de desbetreffende aandelen, hetzij bij uitoefening, vervallen of verlopen, wordt ten laste van reserves gebracht. In 2003 was hierin begrepen een bedrag van € 8 miljoen (2002: € 8 miljoen) in verband met opties die op korte termijn zouden aflopen, maar waarvan de uitoefenprijs boven de beurskoers ligt. De grondslagen waarop de economische kosten, die ten laste van de bedrijfswinst worden geboekt, worden behandeld op pagina 120.

Optierechten die tussen 31 december 2003 en 28 februari 2004 zijn toegekend, uitgeoefend, vervallen of verlopen. In deze periode hebben we, zoals gebruikelijk in voorgaande jaren, 437 371 NV – New York aandelen en 2 795 732 PLC-aandelen gekocht in de vorm van ADR's ter dekking van toekenningen op basis van het North American PSP Plan.

	Toegekend		Uitgeoefend, vervallen of verlopen	
	Aandelen van 1,4p ⁽ⁱ⁾	Aandelen van € 0,51 ⁽ⁱⁱ⁾	Aandelen van 1,4p ⁽ⁱ⁾	Aandelen van € 0,51 ⁽ⁱⁱ⁾
Aandelenoptieplannen voor alle werknemers	–	–	428 338	37 193
Aandelenoptieplannen voor hogere managers	–	–	2 026 858	533 842
Share Matching Plannen	–	–	3 149	450
TSR – Long-Term Incentive Plan	–	–	–	–
Het Restricted Share Plan	–	–	–	–
Het North American Performance Share Plan	–	–	–	–

(i) In het geval van een Noord-Amerikaans plan in de vorm van PLC ADR's.

(ii) In het geval van een Noord-Amerikaans plan in de vorm van NV – New York-aandelen.

30 Samenvatting van de winst-en-verliesrekening en de balans van de NV- en PLC-delen van de Groep

De volgende samenvatting van de winst-en-verliesrekening en de balans van de Unilever-groep geeft een uitsplitsing naar de NV- en PLC-delen van de Groep op basis van hun respectieve aandelenbezit. Bedragen voor 2002 en 2001 zijn aangepast als gevolg van de invoering van FRS 17, de wijziging in de waarderingsgrondslagen voor aandelenopties en de gewijzigde presentatie van effecten gehouden als zakelijk onderpand. Zie onder 17 op pagina 102, onder 29 op pagina 119 en onder 14 op pagina 97.

Winst-en-verliesrekening over het jaar geëindigd 31 december	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	NV 2003	NV 2002	NV 2001	PLC 2003	PLC 2002	PLC 2001
		Aangepast	Aangepast		Aangepast	Aangepast
Groepsomzet	28 964	31 828	35 584	13 729	16 442	15 930
Bedrijfswinst van de Groep	3 559	3 507	2 860	1 924	1 500	2 086
Totale inkomsten uit financiële vaste activa	68	73	43	–	38	53
Rente	(530)	(812)	(1 228)	(317)	(361)	(418)
Financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	(110)	(10)	30	(56)	118	12
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	2 987	2 758	1 705	1 551	1 295	1 733
Belastingen	(947)	(1 028)	(897)	(580)	(577)	(622)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	2 040	1 730	808	971	718	1 111
Aandeel van derden in de winst	(64)	(51)	(44)	(185)	(261)	(195)
Nettowinst	1 976	1 679	764	786	457	916
Balans per 31 december	€ miljoen	€ miljoen		€ miljoen	€ miljoen	
	NV 2003	NV 2002		PLC 2003	PLC 2002	
		Aangepast			Aangepast	
Vaste activa						
Goodwill en immateriële vaste activa	13 793	15 593		3 920	4 681	
Materiële vaste activa	4 375	4 749		2 280	2 687	
Financiële vaste activa	–	394		199	285	
Totaal vaste activa	18 168	20 736		6 399	7 653	
Vlottende activa						
Voorraden	2 679	2 870		1 496	1 630	
Vorderingen	4 458	4 824		1 423	1 747	
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	3 808	4 323		1 274	1 552	
Vorderingen (meer dan één jaar)	650	501		149	195	
Liquide middelen en effecten	2 497	1 885		848	1 019	
Totaal vlottende activa	9 634	9 579		3 767	4 396	
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(13 411)	(14 242)		(3 663)	(5 713)	
Leningen	(6 835)	(6 719)		(599)	(2 218)	
Handels- en overige crediteuren	(6 576)	(7 523)		(3 064)	(3 495)	
Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden	(3 777)	(4 663)		104	(1 317)	
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	14 391	16 073		6 503	6 336	
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	7 558	10 013		1 572	1 561	
Leningen	7 024	9 536		1 442	1 397	
Handels- en overige crediteuren	534	477		130	164	
Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)	1 252	1 070		393	508	
Nettoverplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen	2 011	2 130		1 748	1 806	
Nettopensioenactiva voor fondsen met een overschot	(381)	(297)		(109)	(84)	
Nettopensioenverplichting voor fondsen met een tekort en regelingen niet ondergebracht bij fondsen	2 392	2 427		1 857	1 890	
Onderlinge posten NV/PLC	(3 350)	(3 106)		3 350	3 106	
Aandeel van derden	51	28		389	591	
Eigen vermogen^(a)	6 869	5 938		(949)	(1 236)	
Totaal geïnvesteerd vermogen	14 391	16 073		6 503	6 336	

(a) Het eigen vermogen van PLC is in 2002 gedaald door de eliminatie van goodwill op intercompany-overboekingen (zie onder 22 op pagina 114).

Hierna volgen de definities van kerncijfers die in het vijfjarenoverzicht en elders in dit document zijn gehanteerd:

Rendement op geïnvesteerd vermogen	De winst na belasting maar vóór nettorente op de nettoschuld (exclusief interest met betrekking tot joint ventures en geassocieerde maatschappijen) en netto-afschrijvingen op goodwill en immateriële vaste activa (exclusief afschrijvingen met betrekking tot joint ventures en geassocieerde maatschappijen), gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Geïnvesteerd vermogen is materiële en financiële vaste activa plus werkkapitaal (voorraden, debiteuren, handels- en overige crediteuren korter dan één jaar), de aanschaffingswaarde van goodwill en immateriële vaste activa en goodwill die voorheen direct ten laste van de reserves is geboekt.
Beschikbare vrije kasstroom	De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, tegen actuele wisselkoersen, verminderd met investeringen in materiële en financiële vaste activa verminderd met een belastinglast die is aangepast alsof het een schuldenloze situatie betrof, welke beschikbaar is voor verschaffers van vreemd en eigen vermogen.
Nettowinstmarge	De nettowinst, uitgedrukt als percentage van de Groepsomzet.
Nettorentedekking	De winst uit gewone bedrijfsuitoefening, exclusief geassocieerde maatschappijen, vóór nettorente op de nettoschulden en belastingen gedeeld door de nettorente op de nettoschulden, exclusief geassocieerde maatschappijen.
Nettorentedekking gebaseerd op EBITDA	De winst uit gewone bedrijfsuitoefening, exclusief geassocieerde maatschappijen, exclusief de kosten van aandelenopties die niet tot een kasstroom leiden, vóór nettorente op de nettoschulden, belastingen, afschrijving en amortisatie gedeeld door de nettorente op de nettoschulden, exclusief geassocieerde maatschappijen.
Nettobedrijfsactiva	Het totaal van: <ul style="list-style-type: none"> • goodwill en immateriële vaste activa van groepsmaatschappijen, joint ventures en geassocieerde maatschappijen verworven na 1 januari 1998 • materiële vaste activa • voorraden • vorderingen (exclusief latente belastingen) verminderd met: <ul style="list-style-type: none"> • handels- en overige crediteuren (exclusief belastingen en dividenden) • voorzieningen (exclusief latente belastingen, pensioenen en uitgestelde overnamesommen).
Ratio winst ten opzichte van vaste kosten	Winst bestaat uit nettowinst, exclusief joint ventures en geassocieerde maatschappijen, verhoogd met vaste kosten en inkomstenbelasting. Vaste kosten bestaan uit rentelasten en het deel van de huurkosten dat aan te merken is als rentelasten. In deze ratio wordt geen rekening gehouden met rentebaten, ondanks het feit dat Unilevers treasury-activiteiten betrekking hebben op zowel leningen als deposito's.
'Funds from operations' na rente en belastingen gedeeld door de voor leaseverplichtingen aangepaste nettoschuld	De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten inclusief dividenden van joint ventures, na betaalde nettorente en betaalde belastingen, uitgedrukt als percentage van de voor leaseverplichtingen aangepaste nettoschuld. Voor leaseverplichtingen aangepaste nettoschuld wordt berekend door vijf maal de leasekosten op te tellen bij de nettoschuld.
Gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet	De reële kosten (exclusief inflatie) van het eigen vermogen, vermenigvuldigd met de marktkapitalisatie, opgeteld bij de reële rentekosten van vreemd vermogen na belasting, vermenigvuldigd met de marktwaarde van de nettoschuld en vervolgens gedeeld door de som van de marktwaarde van eigen en vreemd vermogen.

In verband met nieuwe regels inzake niet binnen GAAP gedefinieerde maatstaven, wordt de aangepaste nettogearing niet langer in het vijfjarenoverzicht opgenomen.

Onderstaande financiële gegevens tonen de belangrijkste cijfers over de laatste vijf jaar. De cijfers zijn afgeleid uit de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekeningen van de Unilever-groep en worden nader uitgelegd in die jaarrekeningen en de toelichtingen daarop. Zie ook de toelichting op pagina 131.

Sinds 1 januari 2000 is de euro de belangrijkste rapporteringsvaluta van Unilever. Als gevolg van koersfluctuaties kunnen de getoonde trends aanzienlijk verschillen van de eerder in ponden sterling getoonde trends en van de trends die zouden zijn ontstaan als de bedragen in euro's waren vastgesteld op basis van de eerdere jaarrekeningen in ponden sterling.

Als gevolg van de wijzigingen in de waarderingsgrondslagen voor aandelenopties en de presentatie van effecten gehouden als zakelijk onderpand zijn de geconsolideerde winst-en-verliesrekeningen, de balansen en de kasstroomoverzichten van voorgaande jaren aangepast. De invoering van UK Financial Reporting Standard 17 betreffende pensioenen en soortgelijke regelingen heeft geleid tot aanpassingen in de winst-en-verliesrekeningen en de balansen van 2002 en 2001. Eerdere jaren zijn, zoals toegestaan door de overgangsbepalingen van FRS 17, niet aangepast.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening^(a)	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	€ miljoen 1999
		Aangepast	Aangepast	Aangepast	Aangepast
Groepsomzet	42 693	48 270	51 514	47 582	40 977
Bedrijfswinst van de Groep	5 483	5 007	4 946	3 130	4 260
Na aftrek van:					
Bijzondere posten	(97)	(707)	(579)	(2 113)	(269)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 139)	(1 245)	(1 387)	(435)	(23)
Inkomsten uit financiële vaste activa	68	111	96	53	52
Rente ^(b)	(1 013)	(1 065)	(1 604)	(632)	(14)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	4 538	4 053	3 438	2 551	4 298
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	3 011	2 448	1 919	1 269	2 940
Nettowinst	2 762	2 136	1 680	1 054	2 739
Preferent dividend	(27)	(42)	(51)	(44)	(20)
Dividend op gewoon kapitaal	(1 682)	(1 659)	(1 530)	(1 414)	(1 245)
In het bedrijf te behouden resultaat	1 053	435	99	(404)	1 474
Samengevoegde winst per aandeel^(c)	2,82	2,14	1,66	1,02	2,60
In euro's per gewoon aandeel van € 0,51	42,33	32,16	24,86	15,32	39,02
Dividend op gewoon kapitaal	1,74	1,70	1,56	1,43	1,27
NV – in euro's per gewoon aandeel van € 0,51 ^(d)	18,08	16,04	14,54	13,07	12,50
PLC – in pence per gewoon aandeel van 1,4p					
Geconsolideerde balans^(a)	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	€ miljoen 1999
		Aangepast	Aangepast	Aangepast	
Goodwill en immateriële vaste activa	17 713	20 274	24 964	26 390	643
Materiële en financiële vaste activa	6 854	8 115	10 124	10 996	8 963
Voorraden	4 175	4 500	5 343	5 421	5 124
Vorderingen	5 881	6 571	8 024	9 726	7 405
Verworven bedrijven gehouden ter verkoop	–	–	–	1 666	–
Liquide middelen en effecten ^(e)	3 345	2 904	2 214	3 260	5 473
Totaal activa	37 968	42 364	50 669	57 459	27 608
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar) ^(e)	(17 074)	(19 955)	(23 125)	(28 351)	(12 134)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	20 894	22 409	27 544	29 108	15 474
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	9 130	11 574	15 026	14 085	2 832
Voorzieningen	5 404	5 514	3 411	6 431	4 608
Aandeel van derden	440	619	670	618	579
Eigen vermogen ^(f)	5 920	4 702	8 437	7 974	7 455
Totaal geïnvesteerd vermogen	20 894	22 409	27 544	29 108	15 474

Geconsolideerd kasstroomoverzicht^(a)

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	€ miljoen 1999
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	6 780	Aangepast 7 883	Aangepast 7 497	Aangepast 6 738	5 654
Dividenden van joint ventures	52	83	82	38	28
Inkomsten uit financiële activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	(1 180)	(1 386)	(1 887)	(798)	(156)
Belastingen	(1 423)	(1 817)	(2 205)	(1 734)	(1 443)
Investerings in materiële en financiële vaste activa	(1 024)	(1 706)	(1 358)	(1 061)	(1 501)
Verwervingen en desinvesteringen	622	1 755	3 477	(27 373)	(362)
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(1 715)	(1 580)	(1 420)	(1 365)	(1 266)
Speciaal dividend	-	-	-	-	(6 093)
Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering	2 112	3 232	4 186	(25 555)	(5 139)
Mutatie in effecten en deposito's	(41)	(592)	1 106	2 464	5 675
Financiering ^(e)	(2 917)	(3 078)	(5 172)	22 889	(146)
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode^(e)	(846)	(438)	120	(202)	390

Belangrijkste verhoudingsgetallen

	2003	2002	2001	2000	1999
Rendement op het geïnvesteerd vermogen (%)	12,5	Aangepast 9,8	Aangepast 8,7	Aangepast 6,2	Aangepast 16,5
Nettowinstmarge (%)	6,5	4,4	3,3	2,2	6,7
Nettorentedekking (aantal maal)	6,7	4,5	3,1	5,0	308,0
Aanpassing voor afschrijving en amortisatie	2,8	2,5	1,8	3,2	85,9
Nettorentedekking gebaseerd op EBITDA (aantal maal)	9,5	7,0	4,9	8,2	393,9
Ratio winst ten opzichte van vaste kosten (aantal maal)	4,6	3,6	2,6	3,1	8,0
'Funds from operations' na rente en belastingen, gedeeld door de voor leaseverplichtingen aangepaste nettoschuld (%) ^{(g)(h)}	32	26	16	15	244
Aanpassing voor leaseverplichtingen (%)	5	4	2	2	(855)
'Funds from operations' na rente en belastingen, gedeeld door de nettoschuld (%)	37	30	18	17	(611)

Belangrijkste financiële gegevens op basis van US GAAP^{(a)(i)(j)}

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	€ miljoen 1999
Groepsomzet	41 455	Aangepast 46 933	Aangepast 50 235	Aangepast 46 345	Aangepast 39 912
Nettowinst	3 807	4 210	1 446	1 215	2 458
Eigen vermogen	13 349	11 772	13 553	15 075	15 375
Totale activa	44 145	48 146	56 546	63 818	35 067
Samengevoegde winst per aandeel ^(c)					
in euro's per gewoon aandeel van € 0,51	3,90	4,27	1,42	1,18	2,33
in eurocenten per gewoon aandeel van 1,4p	58,52	64,01	21,29	17,76	34,99
Verwaterde winst per aandeel					
in euro's per gewoon aandeel van € 0,51	3,79	4,14	1,38	1,15	2,27
in eurocenten per gewoon aandeel van 1,4p	56,81	62,11	20,72	17,32	34,12
Rendement op het geïnvesteerd vermogen	11,4	11,3	8,6	6,7	13,2
Nettowinstmarge (%)	9,2	9,0	2,9	2,6	6,2
Nettorentedekking (aantal maal)	7,4	6,2	2,8	4,7	174,7
Aanpassing voor afschrijving en amortisatie	1,3	1,2	1,9	3,1	66,5
Nettorentedekking gebaseerd op EBITDA (aantal maal)	8,7	7,4	4,7	7,8	241,2
Ratio winst ten opzichte van vaste kosten (aantal maal)	5,2	4,8	2,4	3,0	7,4

- (a) Bedragen die voorheen werden gerapporteerd in gulden zijn aangepast en zijn nu uitgedrukt in euro's met gebruikmaking van de vaste omrekenkoers € 1 = f 2,20371 die met ingang van 1 januari 1999 van kracht werd.
- (b) Rentekosten in 2000 zijn inclusief € 37 miljoen aan bijzondere rentekosten.
- (c) Voor de berekening van de samengevoegde winst per aandeel: zie onder 7 op pagina 92.
- (d) In 1999 en voorgaande jaren werd het NV-dividend vastgesteld en uitbetaald in gulden. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de bedragen in gulden in deze tabel omgezet naar euro's tegen de officiële koers € 1 = f 2,20371. Verdere bijzonderheden van de dividenden over de jaren 1999 tot en met 2003 staan op pagina 165.
- (e) Bedragen zijn gecorrigeerd als gevolg van een wijziging in de richtlijn voor de presentatie van effecten gehouden als zakelijk onderpand voor derivaten (zie onder 14 op pagina 97).
- (f) Op 31 december 2000 zou het aangepaste eigen vermogen € 11 211 miljoen hebben bedragen. Meer informatie over mutaties in het eigen vermogen wordt gegeven onder 20 op pagina 111.
- (g) De voor leaseverplichtingen aangepaste nettoschuld bevat vijf maal de leasekosten om het effect van de verscheidene methoden van financiering in aanmerking te nemen.
- (h) In de berekening van 2001 is de belasting met € 430 miljoen verminderd in verband met belasting betaald op een desinvestering in de Verenigde Staten.
- (i) Gedurende het jaar 2002 heeft Unilever SFAS 142 geïmplementeerd. Op basis hiervan wordt niet meer afgeschreven op goodwill en immateriële vaste activa zonder een vaste levensduur. De afschrijvingslasten op goodwill en immateriële vaste activa zonder een vaste levensduur voor de jaren 2001, 2000 en 1999 bedroegen respectievelijk € 1 748 miljoen, € 810 miljoen en € 369 miljoen.
- (j) Gedurende het jaar 2002 heeft Unilever de basis voor het bepalen van het verwachte rendement op pensioenactiva voor US GAAP-doelstellingen gewijzigd van een geëgaliseerde marktwaarde naar werkelijke marktwaarde. Als deze methode in voorgaande jaren al was toegepast, zou de nettowinst in 2001, 2000 en 1999 zijn toegenomen met respectievelijk € 86 miljoen, € 210 miljoen en € 57 miljoen.

Naar geografische gebieden

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	€ miljoen 1999
Groepsomzet					
Europa	18 208	19 573	20 119	18 967	18 040
Noord-Amerika	9 774	12 446	13 767	11 631	8 838
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	3 276	3 139	3 191	3 296	3 048
Azië en Pacific	7 063	7 679	7 846	8 038	6 723
Latijns-Amerika	4 372	5 433	6 591	5 650	4 328
	42 693	48 270	51 514	47 582	40 977
Bedrijfswinst van de Groep		Aangepast	Aangepast	Aangepast	Aangepast
Europa	2 563	1 598	2 412	1 642	2 088
Noord-Amerika	1 071	1 541	1 127	48	847
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	419	282	196	321	302
Azië en Pacific	1 072	1 081	873	776	642
Latijns-Amerika	358	505	338	343	381
	5 483	5 007	4 946	3 130	4 260
Nettobedrijfsactiva		Aangepast			
Europa	11 306	12 301	11 243	12 174	3 215
Noord-Amerika	7 750	9 681	12 091	11 814	1 996
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	1 236	1 213	1 082	1 075	1 034
Azië en Pacific	1 346	1 232	1 525	1 487	1 499
Latijns-Amerika	3 283	3 760	6 256	7 526	1 520
	24 921	28 187	32 197	34 076	9 264
Investerings in vaste activa					
Europa	471	552	631	605	652
Noord-Amerika	210	334	355	310	222
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	96	108	114	116	123
Azië en Pacific	155	170	217	183	148
Latijns-Amerika	106	134	196	142	159
	1 038	1 298	1 513	1 356	1 304

Naar productgroepen

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001	€ miljoen 2000	€ miljoen 1999
Groepsomzet					
Voedingsmiddelen	23 971	26 937	28 155	23 898	20 339
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	18 368	20 801	22 739	22 825	19 781
Overige activiteiten	354	532	620	859	857
	42 693	48 270	51 514	47 582	40 977
Bedrijfswinst van de Groep		Aangepast	Aangepast	Aangepast	Aangepast
Voedingsmiddelen	2 648	2 083	2 136	1 707	1 770
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	2 766	2 882	2 761	1 392	2 337
Overige activiteiten	69	42	49	31	153
	5 483	5 007	4 946	3 130	4 260
Nettobedrijfsactiva		Aangepast			
Voedingsmiddelen	22 469	25 156	28 960	30 341	5 315
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	2 180	2 625	2 852	3 565	3 792
Overige activiteiten	272	406	385	170	157
	24 921	28 187	32 197	34 076	9 264
Investerings in vaste activa					
Voedingsmiddelen	602	805	810	704	690
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	416	466	678	619	577
Overige activiteiten	20	27	25	33	37
	1 038	1 298	1 513	1 356	1 304

Wisselkoersen

De gegevens in de onderstaande tabel zijn gebaseerd op de wisselkoersen tussen de euro versus de US dollar en de euro versus de pond sterling. Deze wisselkoersen werden gebruikt bij het samenstellen van de jaarrekening.

	2003	2002	2001	2000	1999
Jaareinde					
€ 1 = \$	1,261	1,049	0,885	0,930	1,005
€ 1 = £	0,708	0,651	0,611	0,624	0,621
Jaargemiddelde					
€ 1 = \$	1,126	0,940	0,895	0,921	1,065
€ 1 = £	0,691	0,628	0,622	0,609	0,659

De 'noon buying rates' in New York voor girale overboekingen in vreemde valuta, goedgekeurd voor douanedoeleinden door de Federal Reserve Bank van New York, waren als volgt:

	2003	2002	2001	2000	1999
Jaareinde					
€ 1 = \$	1,260	1,049	0,890	0,939	1,007
Jaargemiddelde					
€ 1 = \$	1,132	0,945	0,895	0,923	1,065
Hoog					
€ 1 = \$	1,260	1,049	0,954	1,034	1,181
Laag					
€ 1 = \$	1,036	0,859	0,837	0,827	1,001

De hoogste en laagste koersen voor elk van de laatste zes maanden waren als volgt:

	september 2003	oktober 2003	november 2003	december 2003	januari 2004	februari 2004
Hoog						
€ 1 = \$	1,165	1,183	1,200	1,260	1,285	1,285
Laag						
€ 1 = \$	1,085	1,160	1,142	1,196	1,239	1,243

Op 28 februari 2004 waren de koersen van de euro versus de US dollar en van de euro versus de pond sterling als volgt: € 1,00 = \$ 1,244 en € 1,00 = £ 0,670.

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

De geconsolideerde jaarrekening van Unilever wordt opgesteld op basis van waarderingsgrondslagen die in sommige opzichten afwijken van die in de Verenigde Staten. Onderstaand overzicht toont de invloed op de nettowinst, de samengevoegde winst per aandeel en het eigen vermogen van de Groep bij toepassing van de in de Verenigde Staten algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen (US GAAP).

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Nettowinst zoals opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	2 762	2 136	1 680
Waarvan: NV	1 976	1 679	764
PLC	786	457	916
Aanpassingen aan US GAAP:			
Teruggeboekte valutaher rekeningseffecten in verband met verkoop van activiteiten	–	(22)	–
Goodwill	864	1 074	(124)
Identificeerbare immateriële vaste activa	304	284	(118)
Herstructureringskosten	(110)	34	(18)
Geactiveerde software	72	–	–
Rente	(45)	(77)	(55)
Derivaten	(8)	201	(119)
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	(219)	(30)	126
Winst op de gedeeltelijke verkoop van een groepsmaatschappij	–	56	–
Belastingeffect op bovenstaande aanpassingen inclusief verschillen in de behandeling van latente belastingen	187	32	80
Nettostijging/(-daling)	1 045	1 552	(228)
Nettowinst op basis van US GAAP vóór het cumulatieve effect van de stelselwijzigingen in verband met pensioenen en derivaten	3 807	3 688	1 452
Cumulatief effect van de stelselwijzigingen na een belastinglast van € 249 miljoen in 2002 en een belastingbate van € 3 miljoen in 2001	–	522	(6)
Nettowinst op basis van US GAAP	3 807	4 210	1 446
Waarvan: NV	2 832	3 151	498
PLC	975	1 059	948
Samengevoegde winst per aandeel op basis van US GAAP vóór cumulatief effect van stelselwijzigingen			
In euro's per gewoon aandeel van € 0,51	3,90	3,74	1,43
In eurocenten per gewoon aandeel van 1,4p	58,52	55,99	21,38
Samengevoegde verwaterde winst per aandeel op basis van US GAAP vóór cumulatief effect van stelselwijzigingen			
In euro's per gewoon aandeel van € 0,51	3,79	3,62	1,39
In eurocenten per gewoon aandeel van 1,4p	56,81	54,33	20,81
Cumulatief effect van stelselwijzigingen – samengevoegde winst per aandeel			
In euro's per € 0,51 gewoon aandelenkapitaal	–	0,53	(0,01)
In eurocenten per 1,4p gewoon aandelenkapitaal	–	8,02	(0,09)
Cumulatief effect van stelselwijzigingen – samengevoegde verwaterde winst per aandeel			
In euro's per € 0,51 gewoon aandelenkapitaal	–	0,52	(0,01)
In eurocenten per 1,4p gewoon aandelenkapitaal	–	7,78	(0,09)

De bedragen voor voorgaande jaren zijn aangepast in verband met de nieuwe waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen en voor aandelenoptieregelingen. Zie onder 17 op pagina 102 en onder 29 op pagina 119.

Met ingang van 1 januari 2003 heeft Unilever SFAS 123 'Accounting for Stock-Based Compensation' geïmplementeerd om te voldoen aan US GAAP. De reële waarde van de toekenningen wordt berekend met behulp van een waardebepalingsmodel voor opties (meestal een aangepast Black-Scholes of een multinomiaal model) en de kosten worden opgenomen als personeelskosten geamortiseerd over de periode tot de opties onvoorwaardelijk worden. Variabele regelingen, zijnde die met andere beoordelingscriteria dan dienstjaren worden ook opgenomen in overeenstemming met SFAS 123. De personeelskosten die aldus in iedere periode zijn opgenomen worden hieronder getoond. Cijfers voor voorgaande jaren zijn aangepast om de beloningskosten weer te geven voor alle toekenningen aan werknemers gedaan of gewijzigd na 1994.

Met ingang van 1 januari 2002 heeft de Groep de methode voor het bepalen van de verwachte rendementen op pensioenactiva voor US GAAP doeleinden zodanig gewijzigd dat nu wordt uitgegaan van de marktwaarde in plaats van een over een periode van vijf jaar geëgaliseerde waarde. Het management is van mening dat de werkelijke marktwaardemethode een beter beeld geeft van de financiële positie en de resultaten van onze pensioenregelingen.

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Eigen vermogen zoals opgenomen in de geconsolideerde balans	5 920	4 702
Waarvan: NV	6 869	5 938
PLC	(949)	(1 236)
Aanpassingen aan US GAAP:		
Goodwill	3 252	2 645
Identificeerbare immateriële vaste activa	2 544	2 782
Geactiveerde software	72	–
Herstructureringskosten	83	198
Rente	309	355
Effect van de overgangscorrectie inzake derivaten op 'Other comprehensive income'	(31)	(61)
Derivaten	66	73
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	878	1 014
Dividenden	1 120	1 119
Belastingeffect van bovenstaande aanpassingen inclusief verschillen in de behandeling van latente belastingen	(864)	(1 055)
Nettostijging	7 429	7 070
Eigen vermogen op basis van US GAAP	13 349	11 772
Waarvan: NV	11 960	9 955
PLC	1 389	1 817

De bedragen opgenomen in het geconsolideerde eigen vermogen (op basis van door Unilever toegepaste grondslagen) ten aanzien van cumulatieve valutaherrekeningseffecten zijn als volgt:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
		Aangepast	Aangepast
Stand per 1 januari	(6 456)	(4 954)	(3 669)
Mutaties gedurende het jaar	250	(1 502)	(1 285)
Stand per 31 december	(6 206)	(6 456)	(4 954)
De resultaten inzake vreemde-walutatransacties opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening zijn als volgt:	(102)	(84)	(30)

De geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep is opgesteld in overeenstemming met grondslagen die in bepaalde opzichten afwijken van algemeen aanvaarde grondslagen in de Verenigde Staten (US GAAP). De belangrijkste verschillen worden hieronder uiteengezet.

Winst of verlies op de verkoop van bedrijven

Unilever berekent winst of verlies op de verkoop van bedrijven nadat goodwill die voorheen rechtstreeks ten laste van de reserves werd gebracht teruggeboekt is ten gunste van in het bedrijf behouden winst. Op grond van US GAAP wordt de winst of het verlies op de verkoop van bedrijven getoond na aftrek van de relevante op de balans vermelde, niet-afgeschreven goodwill en na aftrek van de cumulatieve valutaverschillen die zijn opgenomen in het overzicht van alle verwerkte resultaten.

In overeenstemming met algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen in het Verenigd Koninkrijk, verantwoordt wij winsten op de gedeeltelijke verkoop van groepsmaatschappijen waarbij er sprake is van niet-monetaire vergoedingen, in het overzicht van alle verwerkte resultaten. Op basis van US GAAP worden deze winsten in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Goodwill en overige immateriële vaste activa

In overeenstemming met algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk en Nederland wordt goodwill (zijnde het verschil tussen de reële waarde van de verwervingsprijs van nieuwe belangen in groepsmaatschappijen, joint ventures en geassocieerde maatschappijen en de reële waarde van het aandeel van de Groep in het netto-vermogen daarvan op het moment van acquisitie) en identificeerbare immateriële vaste activa verkregen na 1 januari 1998 geactiveerd en over hun verwachte economische levensduur, tot een maximum van 20 jaar, ten laste van de bedrijfswinst afgeschreven. Perioden langer dan 5 jaar worden uitsluitend gehanteerd als de directie zich ervan heeft overtuigd dat de levensduur van deze activa zonder twijfel langer is dan deze periode. Goodwill en immateriële vaste activa verkregen voor 1 januari 1998 werden in het jaar van verwerving ten laste van de in het bedrijf behouden winst afgeboekt.

Indien een bedrijf dat voor 1 januari 1998 werd verkregen weer wordt verkocht, wordt de afgeboekte goodwill weer in het leven geroepen bij het bepalen van de winst of het verlies op de verkoop.

Volgens US GAAP werden tot 1 januari 2002 de verworven goodwill en identificeerbare immateriële vaste activa geactiveerd en over hun verwachte economische levensduur afgeschreven. Met ingang van 1 januari 2002 wordt er, in overeenstemming met SFAS 142, niet meer afgeschreven op goodwill en identificeerbare immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur. Op immateriële vaste activa met een beperkte levensduur wordt nog wel afgeschreven.

Goodwill en immateriële vaste activa worden jaarlijks beoordeeld op duurzame waardevermindering.

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Als Unilever SFAS 142 reeds gedurende 2001 had toegepast op haar goodwill en identificeerbare immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur, dan was de invloed op de gerapporteerde resultaten als volgt geweest:

	€ miljoen 2001
	Aangepast
Nettowinst volgens US GAAP	1 446
Afschrijving, na belastingen:	
Goodwill	1 266
Immateriële vaste activa	404
Aangepaste nettowinst volgens US GAAP	3 116
Aangepaste winst per aandeel	3,12
Aangepaste winst per aandeel op verwaterde basis	3,03

De verschillen tussen UK GAAP zoals toegepast door Unilever en US GAAP in de behandeling van goodwill en overige immateriële vaste activa worden uiteengezet in onderstaande tabel en toelichtingen.

Invloed van verschillen in behandeling van goodwill en overige immateriële vaste activa op de nettowinst (vóór belastingen):

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002	€ miljoen 2001
Beëindiging van afschrijving op goodwill ^(a)	852	932	–
Beëindiging van afschrijving op immateriële vaste activa ^(a)	257	277	–
Goodwill en immateriële vaste activa van vóór 1998 ^(b)	48	127	(209)
Verschillen in berekening van goodwill op acquisities ^(c)	–	–	(33)
Beëindiging van afschrijving op goodwill op joint ventures en geassocieerde maatschappijen ^(a)	11	22	–
Totale correctie op de nettowinst	1 168	1 358	(242)

Invloed van verschillen in behandeling van goodwill en overige immateriële vaste activa op het eigen vermogen:

	Per 31 december 2003	Per 31 december 2002
Beëindiging van afschrijving op goodwill ^(a)	1 579	866
Beëindiging van afschrijving op immateriële vaste activa ^(a)	472	246
Goodwill en immateriële vaste activa van vóór 1998 ^(b)	3 797	4 386
Verschillen in de berekening van goodwill op acquisities ^(c)	(75)	(91)
Beëindiging van afschrijving op goodwill op joint ventures en geassocieerde maatschappijen ^(a)	23	20
Totale correctie op het eigen vermogen	5 796	5 427

- (a) Volgens US GAAP werden, tot 1 januari 2002, goodwill en immateriële vaste activa geactiveerd en afgeschreven over hun verwachte levensduur. In overeenstemming met SFAS 142 wordt er met ingang van 1 januari 2002 niet meer afgeschreven op goodwill en de identificeerbare immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur. Op immateriële vaste activa met een beperkte levensduur wordt nog wel afgeschreven.
- (b) Volgens UK GAAP werden goodwill en immateriële vaste activa verkregen voor 1 januari 1998 afgeboekt ten laste van het eigen vermogen. Indien een bedrijf dat voor 1 januari 1998 is verkregen wordt verkocht, wordt de reeds afgeboekte goodwill ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Volgens US GAAP werden dergelijke goodwill en immateriële activa geactiveerd en, tot 1 januari 2002, over hun verwachte levensduur afgeschreven. Deze verschillende waarderinggrondslagen leiden er toe dat de nettowinst berekend volgens UK GAAP en de nettowinst berekend volgens US GAAP van elkaar afwijken voor wat betreft de afschrijvingslasten tot 1 januari 2001 en voor wat betreft de winsten en verliezen op de verkoop van groepsmaatschappijen. Om deze reden bestaan er ook verschillen tussen het eigen vermogen volgens UK GAAP en volgens US GAAP.
- (c) De methoden om de reële waarde van activa en passiva die als onderdeel van een acquisitie zijn verkregen te bepalen verschillen eveneens tussen UK GAAP en US GAAP. Deze verschillen leiden tot verschillende bedragen onder UK GAAP en US GAAP voor goodwill betaald op acquisities.

Het management heeft goodwill en identificeerbare immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur gedurende 2003 beoordeeld op duurzame waardedalingen en is tot de conclusie gekomen dat er geen sprake is van een duurzame waardevermindering van goodwill en identificeerbare immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur voor het jaar geëindigd op 31 december 2003.

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Goodwill

Onderstaande tabel toont de goodwill op groepsmaatschappijen uitgesplitst per categorie:

€ miljoen

	Culinaire producten & dressings	Spreads en bak- & braad-producten	Gezondheid & welzijn en dranken	IJs en diepvries-producten	Huishoudelijke verzorging	Persoonlijke verzorging	Overige activiteiten	Totaal
31 december 2001	16 620	212	1 685	1 135	733	633	–	21 018
Valutaherkeningseffecten	(2 540)	(32)	(255)	(171)	(112)	(97)	–	(3 207)
Verwervingen	191	119	–	–	17	26	–	353
Verkopen	(65)	(19)	(36)	(17)	(185)	–	–	(322)
31 december 2002	14 206	280	1 394	947	453	562	–	17 842
Valutaherkeningseffecten	(1 387)	181	59	(149)	(40)	(121)	–	(1 457)
Verwervingen	388	3	–	15	3	13	–	422
Verkopen	(70)	–	(8)	(12)	–	(8)	–	(98)
31 december 2003	13 137	464	1 445	801	416	446	–	16 709

Goodwill op joint ventures bedraagt € 4 miljoen (2002: € 211 miljoen) en heeft voornamelijk betrekking op de categorie culinaire producten & dressings. Goodwill op geassocieerde maatschappijen bedraagt € 122 miljoen (2002: € 154 miljoen) en heeft voornamelijk betrekking op de categorie huishoudelijke verzorging.

Immateriële activa die aan afschrijving onderhevig zijn

Immateriële vaste activa met een beperkte levensduur betreffen voornamelijk technologieën en hebben per 31 december 2003 een nettoboekwaarde van € 445 miljoen (2002: € 567 miljoen), na cumulatieve afschrijvingen van € 86 miljoen (2002: € 72 miljoen). De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een beperkte levensduur over het afgelopen boekjaar bedroeg € 30 miljoen (2002: € 36 miljoen). Naar verwachting blijft deze last de komende vijf jaar redelijk constant.

Immateriële activa die niet aan afschrijving onderhevig zijn

Immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur betreffen voornamelijk handelsmerken en hebben per 31 december 2003 een nettoboekwaarde van € 6 355 miljoen (2002: € 7 161 miljoen).

Geactiveerde software

Volgens UK GAAP zoals toegepast door Unilever worden bepaalde uitgaven in verband met de ontwikkeling en aanschaf van software voor intern gebruik als bedrijfskosten verantwoord. Volgens US GAAP worden deze kosten geactiveerd en in overeenstemming met Statement of Financial Position 98-1 'Accounting for the Cost of Computer Software Developed or Obtained for Internal Use' over de economische levensduur afgeschreven. Gedurende 2003 voldeden een aantal IT projecten aan de activeringscriteria die door US GAAP zijn gesteld.

Herstructureringskosten

Op basis van de door Unilever toegepaste grondslagen worden bepaalde herstructureringskosten die te maken hebben met ontslagvergoedingen, pas verwerkt na het bekendmaken van een herstructureringsplan. Op grond van US GAAP wordt een verplichting die betrekking heeft op een ontslagvergoeding geboekt wanneer deze ontstaat. Ontslagkosten van werknemers worden in het algemeen beschouwd te ontstaan wanneer het bedrijf een verplichting tegenover de werknemers heeft, tenzij de betreffende werknemers nog arbeid moeten verrichten in welk geval kosten worden gespreid over de periode waarover de werknemers arbeid verrichten.

Kosten die betrekking hebben op redundante lease- en huurcontracten worden verlaagd met de veronderstelde opbrengsten uit onderhuur voor de betreffende perioden.

Rente

Unilever brengt alle rentekosten ten laste van de winst-en-verliesrekening in de overeenkomstige periode. Op grond van US GAAP wordt de rente verschuldigd over de periode waarin materiële vaste activa in constructie zijn, geactiveerd en afgeschreven over de levensduur van de activa.

Derivaten

Overgangscorrectie

Unilever heeft SFAS 133 'Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities' met ingang van 1 januari 2001 opgenomen in het overzicht van afwijkende grondslagen. In overeenstemming met de overgangsbepalingen van SFAS 133 is een correctie gemaakt van € 6 miljoen (na belastingen € 3 miljoen). Dit is het cumulatieve effect van deze stelselwijziging, teneinde de reële waarde van alle derivaten en hedges van de Groep weer te geven conform US GAAP. In aanvulling hierop heeft Unilever een eenmalig ongerealiseerd verlies van € 85 miljoen getoond (na belastingen € 37 miljoen) onder het geconsolideerde 'other comprehensive income' volgens US GAAP. Gedurende het jaar dat eindigde op 31 december 2003 heeft een reclassificatie plaatsgevonden van verliezen op derivaten ten bedrage van € 31 miljoen van 'other comprehensive income' naar de nettowinst. Dit was het gevolg van de onderliggende afgedekte posities die van invloed waren op de resultaten.

Beleid met betrekking tot hedgen

Unilevers waarderingsgrondslagen voor derivaten staan in de toegepaste grondslagen op pagina 77. Unilever past, in overeenstemming met haar waarderingsgrondslagen, hedge accounting toe op haar derivaten zodanig dat wijzigingen in de reële waarden van valutatermijncontracten in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt op hetzelfde moment als de wijzigingen in de waarden van de activa en passiva die zij afdekken. Rentebetalingen en -ontvangsten uit hoofde van rentederivaten zoals swaps en forward rate agreements worden in dezelfde periode verwerkt als die uit hoofde van de onderliggende schuldposities en beleggingen. Kasstromen in verband met vroegtijdige beëindiging van derivaten worden gespreid over de oorspronkelijke looptijd van de betreffende instrumenten, voorzover de onderliggende positie nog bestaat.

Volgens US GAAP heeft Unilever geen enkele van haar transacties met derivaten aangemerkt als kwalificerende effectieve hedge conform SFAS 133. Daarom worden, in overeenstemming met US GAAP, alle derivaten op reële waarde verantwoord en alle wijzigingen in de reële waarden

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

worden in de resultaten verantwoord. Alle baten en lasten uit hoofde van derivaten worden direct verwerkt en kasstromen in verband met vroegtijdige beëindiging van derivaten betreffen de realisatie van de reeds verwerkte resultaten en hebben dus geen invloed op de resultaten.

Pensioenen

Met ingang van 1 januari 2003 heeft Unilever UK Financial Reporting Standard 17 (FRS 17) ingevoerd als grondslag voor de bepaling van de pensioenlasten en -voorzieningen. Nadere informatie wordt gegeven onder 17 op pagina 102.

Volgens FRS 17 worden de verwachte kosten van de verstrekking van pensioentoezeggingen gepaard gaan, ten laste van de winst-en-verliesrekening gespreid over de periode waarin de werknemers arbeid verrichten. Afwijkingen van de verwachte kosten worden in het overzicht van alle verwerkte resultaten opgenomen. De activa en de passiva van de pensioenfondsen worden in de balans van de Groep opgenomen tegen reële waarde. Volgens US GAAP worden pensioenlasten en pensioenverplichtingen berekend conform de door SFAS 87 voorgeschreven actuariële principes. Het belangrijkste verschil is dat afwijkingen van de verwachte kosten ten laste worden gebracht van de winst-en-verliesrekening, gespreid over de periode waarin de werknemers arbeid verrichten.

Op basis van US GAAP is een aanvullende minimumverplichting verwerkt ten laste van 'other comprehensive income' als de cumulatieve opgebouwde rechten de marktwaarde van de pensioenactiva overstijgen, voorzover dit bedrag niet gedekt is door voorzieningen in de balans.

Met ingang van 1 januari 2002 heeft de Groep de methode voor het bepalen van de verwachte rendementen op pensioenactiva voor US GAAP doeleinden zodanig gewijzigd dat nu wordt uitgegaan van de marktwaarde in plaats van een over een periode van vijf jaar geëgaliseerde waarde. Het management is van mening dat de werkelijke marktwaardemethode een beter beeld geeft van de financiële positie en de resultaten van onze pensioenregelingen.

De invloed van deze wijziging op de resultaten die worden gerapporteerd volgens US GAAP is als volgt:

	€ miljoen 2001	
	Aangepast	
Nettowinst op basis van US GAAP	1 446	
Wijziging in de methode van berekenen van verwachte rendementen op pensioenactiva	86	
Aangepaste nettowinst op basis van US GAAP	1 532	
	Euro per € 0,51 2001	Eurocent per 1,4p 2001
Aangepaste basiswinst per aandeel	1,51	22,60
Aangepaste verwaterde winst per aandeel	1,47	21,99

Zoals door APB 20 in de Verenigde Staten in gevallen van wijzigingen in waarderinggrondslagen is vereist, is het cumulatieve effect van de wijziging verwerkt alsof Unilever de gewijzigde marktwaardebenadering al had gehanteerd sinds de invoering van SFAS 87. Het cumulatieve effect bedroeg in 2002 € 522 miljoen na belastingen.

Beleggingen

Unilever waardeert kortlopende beleggingen (in dit geval tijdelijk geïnvesteerde liquide middelen) tegen marktwaarde, conform algemeen aanvaarde waarderinggrondslagen in het Verenigd Koninkrijk.

Fluctuaties in de marktwaarde van effecten verwerkt Unilever als te ontvangen rente in de winst-en-verliesrekening voor het desbetreffende jaar. Op basis van US GAAP worden die investeringen binnen vlottende activa beschouwd als 'voor verkoop beschikbare effecten' en worden fluctuaties in marktprijzen, die ongerealiseerde baten en lasten vormen, niet aan de winst toegerekend maar aan het eigen vermogen, tenzij dergelijke verliezen permanent van aard zijn. Ongerealiseerde baten en lasten die voortkomen uit fluctuaties in de marktwaarde van voor verkoop beschikbare effecten zijn niet materieel.

Unilever verwerkt financiële vaste activa, behalve joint ventures en geassocieerde maatschappijen, tegen kostprijs minus eventuele afschrijving om een duurzame waardevermindering te weerspiegelen. Op basis van US GAAP worden die beleggingen gewaardeerd tegen hun reële waarde. Het verschil is niet materieel.

Dividenden

Voor de voorgestelde slotdividenden op gewone aandelen neemt Unilever in de jaarrekening een schuld op in het boekjaar waarop zij betrekking hebben. Op grond van US GAAP mogen deze dividenden pas als schuld worden beschouwd op het moment dat zij onherroepelijk worden.

Latente belastingen

In verband met de implementatie van de nieuwe verslaggevingsstandaard voor pensioenen (FRS 17) met ingang van 1 januari 2003 heeft Unilever de latente belastinglast voor 2001 en 2002 alsmede de latente belastingen in de balans per 31 december 2002 aangepast. Voor de latente belastinglasten en latente belastingen in de balans zijn daarom overeenkomstige aanpassingen nodig in zowel de jaarrekening van de Groep als in het overzicht met de aansluiting naar US GAAP. Daarnaast worden latente belastingen in verband met pensioenen nu als een aparte component van de pensioenposten getoond en niet langer opgenomen in de overige latente belastingen. Een volledige beschrijving van FRS 17 wordt gegeven onder 17 op pagina 102.

Volgens FRS 19 worden geen latente belastingen verwerkt op reële waarde-aanpassingen van activa volgend op acquisities. Volgens US GAAP worden op alle herwaarderingen latente belastingen verwerkt. FRS 19 veranderde tevens de behandeling van latente belastingen op fiscaal aantrekkelijke goodwill die voor 1 januari 1998 ten laste van het eigen vermogen werden geboekt. Dergelijke goodwill wordt volgens US GAAP weer opgeboekt, met een overeenkomstige correctie voor het belastingeffect daarvan.

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Presentatieverschillen tussen algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk en US GAAP

Verwerking van omzet

Bepaalde omzetgerelateerde vergoedingen die door Unilever als bedrijfskosten worden verwerkt, moeten op basis van US GAAP op de omzet in mindering worden gebracht. De daling van de omzet voor 2003 bedraagt € 1 238 miljoen (2002: € 1 337 miljoen; 2001: € 1 279 miljoen). Dit heeft geen invloed op de nettowinst van Unilever.

Kasstroomoverzicht

Op basis van US GAAP zouden bepaalde posten uit het geconsolideerd kasstroomoverzicht anders worden gepresenteerd. Vooral ontvangen rente, betaalde rente en belastingen zouden deel uitmaken van de nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten, terwijl betaalde dividenden zouden worden opgenomen in de financieringskastroom. In aanvulling hierop zou op grond van US GAAP de definitie van kasmiddelen en kortlopende beleggingen beperkt blijven tot kasmiddelen en kortlopende beleggingen met een oorspronkelijke looptijd van maximaal drie maanden. In Unilevers overzicht vallen alleen kasmiddelen en direct opvraagbare tegoeden verminderd met debetstanden onder het kopje kasmiddelen. Kasstromen voortvloeiend uit mutaties in kortlopende bankschulden zouden volgens US GAAP als kasstromen uit financieringsactiviteiten worden gepresenteerd. De kasstromen voortvloeiend uit mutaties in kortlopende bankschulden bedroegen in 2003 € 58 miljoen (2002: € (86) miljoen, 2001: € (19) miljoen). Mutaties in kortlopende beleggingen die onder het kopje kasmiddelen zijn opgenomen zouden volgens US GAAP deel uitmaken van het kopje 'Mutaties in effecten en deposito's'. Het saldo van deze beleggingen bedroeg op 31 december 2003 € 3 miljoen (2002: € 45 miljoen).

Terreinen in erfpacht/huur

Volgens UK GAAP behandelt Unilever de kosten voor het verkrijgen van langdurige erfpacht- en huurovereenkomsten van terreinen als materiële vaste activa. Deze kosten worden over de huurtermijn afgeschreven. Volgens US GAAP zouden deze kosten onder 'Overige vorderingen' worden opgenomen en volgens de lineaire methode over de looptijd van de overeenkomst als huurkosten worden verwerkt. De boekwaarde van deze activa bedroeg op 31 december 2003 € 58 miljoen (2002: € 63 miljoen). Er zijn geen verdere verschillen tussen UK en US GAAP in de verwerking van dergelijke overeenkomsten.

Aandelen in resultaten van joint ventures en geassocieerde maatschappijen

Volgens US GAAP moeten aandelen in de resultaten van joint ventures en geassocieerde maatschappijen op een aparte regel in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen. Met name zou ons aandeel in de rente en belastingen van joint ventures en geassocieerde maatschappijen op deze lijn worden opgenomen, in plaats van opname in de rente en belastingen van de Groep. De volgens US GAAP bepaalde aandelen in de resultaten van joint ventures en geassocieerde maatschappijen bedroegen in 2003 € (48) miljoen (2002: € (54) miljoen, 2001: € (30) miljoen).

Recent gepubliceerde verslaggevingsvoorschriften

In januari 2003 heeft de FASB Financial Interpretation No. 46 'Consolidation of Variable Interest Entities' (FIN 46) uitgevaardigd en in december 2003 een gewijzigde Interpretation FIN 46R. Volgens deze interpretaties moeten bepaalde belangen waarbij de omvang van het belang fluctueert, worden geconsolideerd door de entiteit die de meeste voordelen van dit belang geniet. Sommige waarderingsbepalingen aangaande nieuwe overeenkomsten van deze interpretatie zijn voor Unilevers jaarrekening over 2003 van belang. Momenteel bestuderen we FIN 46R nog.

In de Verenigde Staten te raadplegen documenten

Unilever verstrekt rapporten en informatie aan de Securities and Exchange Commission (SEC) in de Verenigde Staten. Deze informatie is te raadplegen en te kopiëren bij de openbare kantoren van de SEC in Washington DC, Chicago en New York. Sommige van onze rapporten en andere informatie die we aan de SEC hebben verstrekt, zijn ook voor het publiek beschikbaar via de website van de SEC op www.sec.gov.

Corporate governance

NV en PLC zijn allebei genoteerd op de New York Stock Exchange en moeten daarom voldoen aan vereisten van de wetgeving in de VS zoals de Sarbanes-Oxley Wet van 2002, SEC-reglementen en de vereisten voor beursnotering van de New York Stock Exchange zoals die gelden voor buitenlandse ter beurze genoteerde ondernemingen. In sommige gevallen zijn de regels verplichtend en in andere gevallen geldt 'pas toe' of 'leg uit'.

Unilever heeft voldaan aan die vereisten met betrekking tot corporate governance die van kracht waren gedurende 2003. De aandacht wordt in het bijzonder gevestigd op het Rapport van de Auditcommissie op pagina 71. Maatregelen die zijn getroffen om naleving van de vereisten zeker te stellen die niet ergens anders in dit document zijn opgenomen of niet duidelijk naar voren komen in dit document, zijn onder andere:

- de opstelling van een 'Ethics Code' voor hogere financiële functionarissen;
- de opstelling van instructies die het indienstnemen van voormalige werknemers van het accountantsbedrijf beperken; en
- de instelling van standaarden van professioneel gedrag voor advocaten in de Verenigde Staten.

In elk van deze situaties zijn bestaande gebruiken zodanig aangepast en/of gedocumenteerd dat zij aan de nieuwe vereisten voldoen.

De 'Ethics Code' is van toepassing op de hogere leidinggevende, financiële en administratieve functionarissen en behelst de standaarden voorgeschreven door de SEC; een kopie is op de Unilever website geplaatst onder www.unilever.com/investorcentre/. In feite bevat de 'Ethics Code' een uittreksel van de relevante bepalingen van Unilevers Gedragscode en de meer gedetailleerde gedragsnormen die deze invullen. De enige aanpassing aan deze al bestaande bepalingen en regels die werd gemaakt bij het samenstellen van de 'Ethics Code' was op verzoek van de Auditcommissie en bestond uit het aanscherpen van het expliciete vereiste er een goede financiële verslaglegging op na te houden in overeenstemming met de wet. Aan geen van de personen die onder de reikwijdte van de SEC-reglementen vielen werd in 2003 ontheffing verleend van het naleven van de bepalingen van de 'Ethics Code'.

Bij het voorbereiden van de veranderingen in haar corporate governance-structuur die bij goedkeuring daarvan door de aandeelhoudersvergaderingen van NV en PLC op 12 mei 2004 effectief worden, heeft Unilever ook rekening gehouden met de vereisten voor buitenlandse en Amerikaanse ter beurze genoteerde bedrijven die in de Verenigde Staten van kracht worden in 2004 en 2005. Meer informatie zal geplaatst worden op de Unilever website www.unilever.com/investorcentre/ en zal na deze vergaderingen worden gerapporteerd in het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F van 2004.

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Financiële overzichten van de garantstellers

Op 2 oktober 2000 hebben NV en Unilever Capital Corporation (UCC) een 'Shelf registration' ter grootte van \$ 15 miljard gedeponneerd. Deze 'Shelf registration' is onvoorwaardelijk en hoofdelijk gegarandeerd door NV, PLC en Unilever United States, Inc. (UNUS). Van de totale registratie van \$ 15 miljard staat per 31 december 2003 \$ 4,25 miljard uit (2002: \$ 5,75 miljard) als 'Notes' met coupons variërend van 5,90% tot 7,125%. Deze 'Notes' hebben vervaldata tussen 1 november 2005 en 15 november 2032.

Hieronder zijn de winst-en-verliesrekeningen, kasstroomoverzichten en balansen van deze maatschappijen opgenomen, samen met die van de winst-en-verliesrekeningen, kasstroomoverzichten en balansen van de niet-garantstellende groepsmaatschappijen. Deze zijn gebaseerd op historische kostprijzen en voldoen in alle materiële aspecten aan de Nederlandse wet en aan algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk, met uitzondering van de toepassing van nettovermogenswaarden voor geassocieerde maatschappijen. Verschillen met US GAAP zijn uiteengezet op de pagina's 134 tot en met 139. We hebben geen aansluitingen opgenomen voor de garantstellers tussen de waarderinggrondslagen die Unilever hanteert en US GAAP, omdat deze geen materiële invloed hebben op het beeld dat de belegger van de garantiestellingen heeft. In de financiële informatie van NV, PLC en UNUS zijn de deelnemingen in alle groepsmaatschappijen opgenomen tegen nettovermogenswaarde. De financiële informatie van de niet-garantstellende deelnemingen is geconsolideerd weergegeven.

Bedragen voor 2002 en 2001 zijn aangepast als gevolg van wijzigingen in onze waarderinggrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen, voor aandelenoptieregelingen en in de presentatie van effecten die worden gehouden als zakelijk onderpand. Zie onder 14 op pagina 97, onder 17 op pagina 102 en onder 29 op pagina 119.

	€ miljoen						
	Unilever Capital Corporation deelneming/ uitgever	Unilever N.V. moeder uitgever/ garantsteller	Unilever PLC moeder/ garantsteller	Unilever United States Inc. deelneming/ garantsteller	Deelnemingen die geen garantsteller zijn	Eliminaties	Unilever-groep
Winst-en-verliesrekening 2003							
Groepsomzet	–	–	–	–	42 693	–	42 693
Bedrijfskosten	–	127	(26)	(8)	(37 303)	–	(37 210)
Bedrijfswinst van de Groep	–	127	(26)	(8)	5 390	–	5 483
Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	–	–	–	–	46	–	46
Bedrijfswinst	–	127	(26)	(8)	5 436	–	5 529
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen	–	–	–	–	25	–	25
Dividenden	–	1 235	946	–	(2 181)	–	–
Overige inkomsten uit financiële vaste activa	–	–	–	–	(3)	–	(3)
Rente	(453)	(84)	(30)	(3)	(277)	–	(847)
Financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	–	(6)	–	(24)	(136)	–	(166)
Intercompany financieringskosten	469	533	(18)	(51)	(933)	–	–
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	16	1 805	872	(86)	1 931	–	4 538
Belastingen	(6)	(93)	(53)	56	(1 431)	–	(1 527)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	10	1 712	819	(30)	500	–	3 011
Aandeel van derden in de winst	–	–	–	–	(249)	–	(249)
Vermogensmutatie groepsmaatschappijen	–	1 050	1 943	86	–	(3 079)	–
Nettowinst	10	2 762	2 762	56	251	(3 079)	2 762

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Financiële overzichten van de garantstellers vervolg

€ miljoen

	Unilever Capital Corporation deelneming/ uitgever	Unilever N.V. moeder uitgever/ garantsteller	Unilever PLC moeder/ garantsteller	Unilever United States Inc. deelneming/ garantsteller	Deelnemingen die geen garantsteller zijn	Eliminaties	Unilever-groep
Winst-en-verliesrekening 2002 (aangepast)							
Groepsomzet	–	–	–	–	48 270	–	48 270
Bedrijfskosten	–	89	(53)	(21)	(43 278)	–	(43 263)
Bedrijfswinst van de Groep	–	89	(53)	(21)	4 992	–	5 007
Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	–	–	–	–	84	–	84
Bedrijfswinst	–	89	(53)	(21)	5 076	–	5 091
Aandeel in bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen	–	–	–	–	34	–	34
Dividenden	–	3 779	1 011	–	(4 790)	–	–
Overige inkomsten uit financiële vaste activa	–	–	–	–	(7)	–	(7)
Rente	(395)	(206)	(83)	(1)	(488)	–	(1 173)
Overige financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	–	–	–	28	80	–	108
Intercompany financieringskosten	403	450	(3)	(89)	(761)	–	–
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	8	4 112	872	(83)	(856)	–	4 053
Belastingen	(3)	(41)	(3)	31	(1 589)	–	(1 605)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	5	4 071	869	(52)	(2 445)	–	2 448
Aandeel van derden in de winst	–	–	–	–	(312)	–	(312)
Vermogensmutatie groepsmaatschappijen	–	(1 935)	1 267	110	–	558	–
Nettowinst	5	2 136	2 136	58	(2 757)	558	2 136
Winst-en-verliesrekening 2001 (aangepast)							
Groepsomzet	–	–	–	–	51 514	–	51 514
Bedrijfskosten	–	(27)	82	14	(46 637)	–	(46 568)
Bedrijfswinst van de Groep	–	(27)	82	14	4 877	–	4 946
Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	–	–	–	–	84	–	84
Bedrijfswinst	–	(27)	82	14	4 961	–	5 030
Dividenden	–	2 202	738	–	(2 940)	–	–
Overige inkomsten uit financiële vaste activa	–	–	–	–	12	–	12
Rente	(782)	(444)	(177)	2	(245)	–	(1 646)
Overige financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	–	–	–	38	4	–	42
Intercompany financieringskosten	1 010	423	72	(424)	(1 081)	–	–
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	228	2 154	715	(370)	711	–	3 438
Belastingen	(84)	(98)	(24)	137	(1 450)	–	(1 519)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	144	2 056	691	(233)	(739)	–	1 919
Aandeel van derden in de winst	–	–	–	–	(239)	–	(239)
Vermogensmutatie groepsmaatschappijen	–	(376)	989	(345)	–	(268)	–
Nettowinst	144	1 680	1 680	(578)	(978)	(268)	1 680

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Financiële overzichten van de garantstellers vervolg

€ miljoen

	Unilever Capital Corporation deelname/ uitgever	Unilever N.V. moeder uitgever/ garantsteller	Unilever PLC moeder/ garantsteller	Unilever United States Inc. deelname/ garantsteller	Deelnemingen die geen garantsteller zijn	Eliminaties	Unilever-groep
Kasstroomoverzicht 2003							
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep	14	56	(44)	(18)	6 772	–	6 780
Dividenden van joint ventures	–	–	–	–	52	–	52
Inkomsten uit financiële vaste activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	4	468	(49)	(40)	(1 563)	–	(1 180)
Belastingen	–	(54)	51	(100)	(1 320)	–	(1 423)
Investeringen in materiële en financiële vaste activa	–	(7)	(74)	(4)	(939)	–	(1 024)
Verwervingen en desinvesteringen	–	–	–	–	622	–	622
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	–	(1 039)	(703)	–	–	27	(1 715)
Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering	18	(576)	(819)	(162)	3 624	27	2 112
Mutatie in effecten en deposito's	8	144	–	–	(193)	–	(41)
Financiering	(25)	217	771	162	(4 042)	–	(2 917)
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode	1	(215)	(48)	–	(611)	27	(846)
Kasstroomoverzicht 2002 (aangepast)							
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep	34	222	(52)	(45)	7 724	–	7 883
Dividenden van joint ventures	–	–	–	–	83	–	83
Inkomsten uit financiële vaste activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	16	155	(105)	(50)	(1 402)	–	(1 386)
Belastingen	–	(6)	142	(335)	(1 618)	–	(1 817)
Investeringen in materiële en financiële vaste activa	–	(554)	(42)	16	(1 126)	–	(1 706)
Verwervingen en desinvesteringen	–	–	–	–	1 755	–	1 755
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	–	(910)	(689)	–	–	19	(1 580)
Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering	50	(1 093)	(746)	(414)	5 416	19	3 232
Mutatie in effecten en deposito's	2	(126)	–	–	(468)	–	(592)
Financiering	(53)	1 060	578	419	(5 082)	–	(3 078)
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode	(1)	(159)	(168)	5	(134)	19	(438)
Kasstroomoverzicht 2001 (aangepast)							
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep	24	2	92	66	7 313	–	7 497
Dividenden van joint ventures	–	–	–	–	82	–	82
Inkomsten uit financiële vaste activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	202	2 092	900	(422)	(4 659)	–	(1 887)
Belastingen	–	(53)	(154)	(502)	(1 496)	–	(2 205)
Investeringen in materiële en financiële vaste activa	–	(369)	(32)	310	(1 267)	–	(1 358)
Verwervingen en desinvesteringen	–	–	–	–	3 477	–	3 477
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	–	(818)	(614)	–	–	12	(1 420)
Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering	226	854	192	(548)	3 450	12	4 186
Mutatie in effecten en deposito's	50	428	400	–	228	–	1 106
Financiering	(273)	(1 496)	(592)	551	(3 362)	–	(5 172)
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode	3	(214)	–	3	316	12	120

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Financiële overzichten van de garantstellers vervolg

€ miljoen

	Unilever Capital Corporation deelneming/ uitgever	Unilever N.V. moeder uitgever/ garantsteller	Unilever PLC moeder/ garantsteller	Unilever United States Inc. deelneming/ garantsteller	Deelnemingen die geen garantsteller zijn	Eliminaties	Unilever-groep
Balans per 31 december 2003							
Goodwill en immateriële vaste activa	–	–	34	–	17 679	–	17 713
Materiële vaste activa	–	–	–	3	6 652	–	6 655
Financiële vaste activa	–	381	–	12 384	(191)	(12 375)	199
Nettovermogenswaarde van deelnemingen	–	8 819	7 699	(4 250)	(13 996)	1 728	–
Totaal vaste activa	–	9 200	7 733	8 137	10 144	(10 647)	24 567
Voorraden	–	–	–	–	4 175	–	4 175
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3 821	19 619	649	1 049	(25 138)	–	–
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	–	215	29	154	4 684	–	5 082
Vorderingen (meer dan één jaar)	24	–	41	2	732	–	799
Liquide middelen en effecten	1	430	–	–	2 914	–	3 345
Totaal vlottende activa	3 846	20 264	719	1 205	(12 633)	–	13 401
Leningen	(269)	(5 216)	–	(3)	(1 946)	–	(7 434)
Schulden aan groepsmaatschappijen	–	(13 587)	(1 819)	–	15 406	–	–
Handels- en overige crediteuren	(43)	(962)	(699)	–	(7 936)	–	(9 640)
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(312)	(19 765)	(2 518)	(3)	5 524	–	(17 074)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	3 534	9 699	5 934	9 339	3 035	(10 647)	20 894
Leningen	3 352	3 393	–	–	1 721	–	8 466
Handels- en overige crediteuren	–	88	–	303	273	–	664
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	3 352	3 481	–	303	1 994	–	9 130
Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)	–	156	14	–	1 475	–	1 645
Nettoverplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen	–	142	–	33	3 584	–	3 759
Aandeel van derden	–	–	–	–	440	–	440
Eigen vermogen toekomend aan:							
PLC	–	(952)	–	–	–	952	–
NV	–	–	6 869	–	–	(6 869)	–
Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	–	421	222	–	(1)	–	642
Agioreserve	–	1 399	133	–	(2)	–	1 530
Overige reserves	–	(1 783)	(659)	(464)	(694)	1 158	(2 442)
In het bedrijf behouden winst	182	6 835	(645)	9 467	(3 761)	(5 888)	6 190
Eigen vermogen	182	5 920	5 920	9 003	(4 458)	(10 647)	5 920
Totaal geïnvesteerd vermogen	3 534	9 699	5 934	9 339	3 035	(10 647)	20 894

Aanvullende informatie voor beleggers in de Verenigde Staten

Unilever-groep

Financiële overzichten van de garantstellers vervolg

€ miljoen

	Unilever Capital Corporation deelneming/ uitgever	Unilever N.V. moeder uitgever/ garantsteller	Unilever PLC moeder/ garantsteller	Unilever United States Inc. deelneming/ garantsteller	Deelnemingen die geen garantsteller zijn	Eliminaties	Unilever-groep
Balans per 31 december 2002 (aangepast)							
Goodwill en immateriële vaste activa	–	–	5	–	20 269	–	20 274
Materiële vaste activa	–	–	–	5	7 431	–	7 436
Financiële vaste activa	–	576	–	10 296	92	(10 285)	679
Nettovermogenswaarde van deelnemingen	–	8 182	6 662	(9 223)	(14 344)	8 723	–
Totaal vaste activa	–	8 758	6 667	1 078	13 448	(1 562)	28 389
Voorraden	–	–	–	–	4 500	–	4 500
Vorderingen op groepsmaatschappijen	6 025	20 303	1 107	3 996	(31 431)	–	–
Vorderingen (minder dan één jaar)	–	299	32	331	5 213	–	5 875
Vorderingen (meer dan één jaar)	43	–	42	14	597	–	696
Liquide middelen en effecten	9	206	51	–	2 638	–	2 904
Totaal vlottende activa	6 077	20 808	1 232	4 341	(18 483)	–	13 975
Leningen	(1 780)	(3 966)	(1 407)	(4)	(1 780)	–	(8 937)
Schulden aan groepsmaatschappijen	–	(14 121)	(1 156)	–	15 277	–	–
Handels- en overige crediteuren	(64)	(1 248)	(619)	(125)	(8 962)	–	(11 018)
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(1 844)	(19 335)	(3 182)	(129)	4 535	–	(19 955)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	4 233	10 231	4 717	5 290	(500)	(1 562)	22 409
Leningen	4 027	5 257	–	–	1 649	–	10 933
Handels- en overige crediteuren	–	–	–	76	565	–	641
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	4 027	5 257	–	76	2 214	–	11 574
Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)	–	131	15	–	1 432	–	1 578
Nettoverplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen	–	141	–	(52)	3 847	–	3 936
Aandeel van derden	–	–	–	–	619	–	619
Eigen vermogen toekomend aan:							
PLC	–	(1 239)	–	–	–	1 239	–
NV	–	–	5 937	–	–	(5 937)	–
Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	–	421	222	–	(1)	–	642
Agioreserve	–	1 399	145	–	(3)	–	1 541
Overige reserves	–	(1 534)	(610)	(365)	(624)	989	(2 144)
In het bedrijf behouden winst	206	5 655	(992)	5 631	(7 984)	2 147	4 663
Totaal eigen vermogen	206	4 702	4 702	5 266	(8 612)	(1 562)	4 702
Totaal geïnvesteerd vermogen	4 233	10 231	4 717	5 290	(500)	(1 562)	22 409

Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa

Unilever-groep per 31 december 2003

Hieronder en op de pagina's 146 tot en met 148 zijn die maatschappijen opgenomen die naar de mening van de raden van bestuur in belangrijke mate het bedrag beïnvloeden van de winst en de activa in de geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep. De raden van bestuur beschouwen de maatschappijen die niet zijn opgenomen als niet-significant in relatie tot Unilever als geheel.

De lijst met gegevens die wordt voorgeschreven door artikel 379 en artikel 414 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland is door Unilever N.V. gedeponereerd ten kantore van het handelsregister te Rotterdam.

De gegevens die worden voorgeschreven door de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk betreffende groepsmaatschappijen en andere belangrijke deelnemingen van PLC zullen bij de eerstkomende 'Annual Return' van Unilever PLC worden gevoegd.

De belangrijkste activiteiten van de maatschappijen zijn in dit overzicht vermeld volgens de hieronder aangegeven letteraanduiding:

Houdstermaatschappijen	H
Voedingsmiddelen	V
Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging	P
Overige activiteiten	O

De maatschappijen zijn, tenzij anders is aangegeven, gevestigd en hoofdzakelijk werkzaam in de landen waaronder zij zijn opgenomen.

Het samengevoegde aandeel in het vermogen dat direct of indirect door NV en PLC wordt gehouden, staat in de marge tenzij dit 100% bedraagt. Alle percentages zijn naar beneden afgerond op hele getallen.

De maatschappijen worden normaal gesproken direct of indirect gehouden door NV of PLC. Van oudsher was de Verenigde Staten, waar de maatschappijen door NV (73%) en PLC (27%) gezamenlijk werden gehouden, een uitzondering. Als gevolg van de integratie van bepaalde Bestfoods-bedrijven gedurende 2002 worden de aandelen in bepaalde Bestfoods- en Unilever-bedrijven (of hun gefuseerde opvolgers) gedeeltelijk gehouden door Unilever United States, Inc. en dus hebben NV en PLC indirecte aandelen in deze bedrijven. Het procentuele belang van NV en PLC, zowel direct als indirect, wordt door middel van letters weergegeven in de volgende tabel:

NV 100%	a
PLC 100%	b
NV 73%; PLC 27%	c
NV 89%; PLC 11%	d
NV 21%; PLC 79%	e

Belangrijkste groepsmaatschappijen

%	Europa	Eigendom	Activiteit
	België		
99	Bestfoods Belgium B.V.B.A./S.P.R.L.	d	V
	Unilever Belgium N.V./S.A. (Unibel)	d	VP
	Bulgarije		
	Unilever Bulgaria E.O.O.D.	a	VP
	Denemarken		
	Unilever Bestfoods A/S	d	V
	Unilever Danmark A/S	a	VP

%	Europa vervolg	Eigendom	Activiteit
	Duitsland		
	Langnese-Iglo GmbH	d	V
	Lever Fabergé Deutschland GmbH	d	P
	Monda Beteiligungs GmbH	d	V
	Monda IPR GmbH & Co. OHG ⁽¹⁾	d	V
	Monda Vermögensverwaltungs GmbH & Co. OHG ⁽¹⁾	d	V
	Pfanni GmbH & Co. OHG Stavenhagen ⁽¹⁾	d	V
	PW Vermietungs GmbH & Co. KG ⁽¹⁾	d	V
	UBG Vermietungs GmbH & Co. OHG ⁽¹⁾	d	H
	Unilever Bestfoods Deutschland GmbH	d	V
	Unilever Beteiligungs GmbH	d	H
	Unilever Deutschland GmbH	d	H
	Estland		
	Unilever Eesti OU	a	VP
	Finland		
	Suomen Unilever Oy	a	VP
	Frankrijk		
99	Amora Maille Société Industrielle S.A.S.	d	V
99	Bestfoods France Société Industrielle S.A.	d	V
99	Cogesal-Miko S.A.S.	d	V
99	FRALIB Sourcing Unit S.A.	d	V
99	Lever Fabergé France S.A.	d	P
99	Unilever Bestfoods France S.A.	d	V
99	Unilever France S.A.S.	d	H
	Griekenland		
67	'Elais' Oleaginous Products A.E.	a	V
	Unilever Hellas A.E.B.E.	a	VP
	Hongarije		
	Unilever Magyarország Kft	a	VP
	Ierland		
	Lever Fabergé Ireland Ltd.	b	P
	Unilever Bestfoods (Ireland) Limited	b	V
	Italië		
	Lever Fabergé Italia Srl	d	P
	Sagit Srl	d	V
	Unilever Bestfoods Italia Srl	d	V
	Unilever Italia SpA	d	H
	Kroatië		
	Unilever Croatia d.o.o.	a	VP
	Letland		
	Unilever Baltic LLC	a	VP
	Litouwen		
	Unilever Lietuva UAB	a	VP
	Nederland		
	Iglo Mora Groep B.V.	a	V
	Lever Fabergé Nederland B.V.	a	P
	Mixhold B.V.	d	H
	Unilever Bestfoods Nederland B.V.	d	V
	Unilever N.V. ⁽²⁾	d	H
	Unilever Nederland B.V.	a	H
	Noorwegen		
	Unilever Bestfoods AS	a	V

⁽¹⁾ Door het opnemen van deze vennootschappen in de geconsolideerde jaarrekening van Unilever zijn ze ingevolge artikel 264(b) van de Duitse handelswet vrijgesteld van het opstellen van uitgebreide jaarrekeningen en jaarverslagen volgens de vereisten voor vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid, en van accountantscontrole daarop.

⁽²⁾ Zie 'Consolidatie' op pagina 75.

Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa

Unilever-groep per 31 december 2003

Belangrijkste groepsmaatschappijen vervolg

%	Europa vervolg	Eigendom	Activiteit	%	Noord-Amerika	Eigendom	Activiteit
	Oekraïne				Canada		
	Unilever Ukraine LLCM	a	VP		Unilever Canada Inc.	e	VP
	Oostenrijk				Verenigde Staten van Amerika		
	Österreichische Unilever Ges.m.b.H.	d	VP		Ben & Jerry's Homemade Inc.	c	V
	Polen				Good Humor-Breyers Ice Cream ⁽³⁾	c	V
99	Unilever Polska S.A.	d	VP		Slim•Fast Foods Company ⁽³⁾	c	V
	Portugal				Unilever Bestfoods ⁽³⁾	c	V
74	IgloOlá-Distribuição de Gelados e de Ultracongelados Lda.	a	V		Unilever Bestfoods Foodsolutions ⁽³⁾	c	V
60	LeverElida-Distribuição de Produtos de Limpeza e Higiene Pessoal Lda.	a	P		Unilever Capital Corporation	c	O
	Unilever Bestfoods Portugal-Produtos Alimentares S.A.	d	V		Unilever Cosmetics International ⁽³⁾	c	P
	Roemenië				Unilever Home & Personal Care ⁽³⁾	c	P
99	Unilever South Central Europe S.R.L.	a	VP		Unilever Ice Cream ⁽³⁾	c	V
	Rusland				Unilever United States, Inc.	c	H
	Unilever SNG	a	VP		Afrika, Midden-Oosten en Turkije		
	Servië				Algerije		
	Unilever Belgrade	a	VP	60	Unilever Algérie SPA	a	P
	Slovenië				Democratische Republiek Congo		
	Unilever Slovenia d.o.o.	a	VP	76	Plantations et Huileries du Congo s.a.r.l.	a	O
	Slowakije				Dubai		
	Unilever Slovensko spol. s.r.o.	a	VP		Unilever Gulf Free Zone Establishment	b	VP
	Spanje				Egypte		
	Unilever España S.A.	a	HP	60	Fine Foods Products SAE	b	V
	Unilever Foods España S.A.	a	V	60	Fine Tea Company SAE	b	V
	Tsjechië			60	Lever Egypt SAE	b	P
	Unilever ČR spol. s.r.o.	a	VP		Ethiopië		
	Verenigd Koninkrijk			72	Unilever Ethiopia Private Limited Company	b	VP
	Ben & Jerry's Homemade Ltd.	e	V		Ghana		
	Lever Fabergé Ltd.	b	P	67	Unilever Ghana Ltd.	b	VPO
	Lipton Ltd.	b	V		Israël		
	Slim•Fast Foods Ltd.	b	V	51	Glidat Strauss Ltd.	b	V
	Unilever Bestfoods UK Ltd.	e	V	59	Unilever Bestfoods Israel Ltd.	c	V
	Unilever Cosmetics International (UK) Ltd.	b	P		Lever Israel Ltd.	b	P
	Unilever Ice Cream & Frozen Food Ltd.	e	V		Ivoorkust		
	Unilever PLC ⁽²⁾		H	90	Unilever-Côte d'Ivoire	b	VPO
	Unilever UK Central Resources Ltd.	b	O		Kenia		
	Unilever UK Holdings Ltd.	b	H	88	Brooke Bond Kenya Ltd.	b	O
	Unilever UK & CN Holdings Ltd.	e	H		Unilever Kenya Ltd.	b	VP
	Zweden				Malawi		
	GB Glace AB	a	V		Lever Brothers (Malawi) Ltd.	b	VP
	Lever Fabergé AB	a	P		Marokko		
	Unilever Bestfoods AB	a	V		Unilever Bestfoods Maghreb S.A.	a	VP
	Zwitserland				Nigeria		
	Knorr-Nährmittel AG	d	H	50	Unilever Nigeria Plc	b	VP
	Lever Fabergé GmbH	d	P		Oeganda		
	Meina Holding AG	d	H		Unilever Uganda Ltd.	b	VP
	Lusso Foods AG	d	V		Saoedi-Arabië		
	Sunlight AG	a	O	49	Binzagr Lever Ltd.*	b	VP
	Unilever Bestfoods Schweiz GmbH	d	V	49	Lever Arabia Ltd.*	b	P
	Unilever Cosmetics International S.A.	a	P		Tanzania		
	Unilever (Schweiz) AG	a	O		Brooke Bond Tanzania Ltd.	b	O
	Unilever Swiss Holdings AG	a	H				
	Unilever Raw Materials AG	a	V				

⁽²⁾ Zie 'Consolidatie' op pagina 75.

⁽³⁾ Een onderdeel van Conopco, Inc., een dochtermaatschappij van Unilever United States, Inc.

* Deze bedrijven worden geconsolideerd omdat Unilever feitelijke zeggenschap heeft.

Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa

Unilever-groep per 31 december 2003

Belangrijkste groepsmaatschappijen vervolg

%	Afrika, Midden-Oosten en Turkije vervolg	Eigendom	Activiteit
	Tunesië		
99	CODEPAR Tunisia	a	P
52	Maghreb Alimentation S.A.	a	V
99	Société de Produits Chimiques Détergents	a	P
	Turkije		
99	Lever Elida Temizlik ve Kişisel Bakım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	a	P
	Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	a	V
	Unilever Tüketim Ürünleri Satış Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	a	VP
	Zambia		
	Unilever South East Africa Zambia Limited	b	VP
	Zimbabwe		
	Unilever South East Africa (Pte) Ltd.	b	VP
	Zuid-Afrika		
59	Unilever Bestfoods Robertsons (Pty) Limited	c	V
	Lever Pond's (Pty) Ltd.	b	VP
%	Azië en Pacific	Eigendom	Activiteit
	Australië		
	Unilever Australia Ltd.	b	VP
	Bangladesh		
61	Lever Brothers Bangladesh Ltd.	b	VP
	Cambodja		
	Unilever (Cambodia) Limited	a	VP
	China		
80	Bestfoods Guangzhou Foods Ltd.	c	V
	Unilever (China) Ltd.	a	H
77	Unilever Company Ltd.	a	P
	Unilever Foods (China) Company Ltd.	a	V
	Unilever Services (Shanghai) Limited	a	P
	Wall's (China) Company Ltd.	a	V
	China S.A.R.		
80	Unilever Bestfoods Hong Kong Ltd.	d	V
	Unilever Hong Kong Ltd.	c	VP
	Filippijnen		
50	California Manufacturing Company Inc.	d	V
	Unilever Philippines, Inc.	d	VP
	India		
51	Hindustan Lever Ltd.	b	VPO
	Indonesië		
85	P.T. Unilever Indonesia Tbk	a	VP
	Japan		
	Nippon Lever KK	a	VP
	Maleisië		
70	Unilever Bestfoods (Malaysia) Sdn. Bhd.	e	V
	Unilever (Malaysia) Holdings Sdn. Bhd.	e	VP
	Nieuw-Zeeland		
	Unilever New Zealand Ltd.	b	VP
	Pakistan		
67	Unilever Pakistan Ltd.	b	VP
	Singapore		
	Unilever Bestfoods Singapore Pte Ltd.	e	V
	Unilever Singapore Private Ltd.	e	VP

%	Azië en Pacific	Eigendom	Activiteit
	Sri Lanka		
	Unilever Ceylon Ltd.	b	VPO
	Taiwan		
75	Unilever Bestfoods (Taiwan) Ltd.	d	V
	Unilever Taiwan Ltd.	d	VP
	Thailand		
	Unilever Thai Holdings Ltd.	d	VP
	Unilever Bestfoods (Thailand) Ltd.	d	V
	Unilever Thai Trading Ltd.	d	VP
	Vietnam		
66	Lever Vietnam JVC	a	P
	Unilever Bestfoods and Elida P/S (Vietnam) Ltd	a	VP
	Zuid-Korea		
	Unilever Korea Chusik Hoesa	a	VP
%	Latijns-Amerika	Eigendom	Activiteit
	Argentinië		
	Unilever Bestfoods de Argentina S.A.	d	V
	Unilever de Argentina S.A.	d	VP
	Bolivia		
	Unilever Andina Bolivia S.A.	a	VP
	Brazilië		
	Mavibel Brasil Ltda.	d	H
	Unilever Brasil Ltda.	d	VP
	Unilever Bestfoods Brasil Ltda.	d	V
	Chili		
	Unilever Chile Ltda.	d	VP
	Colombia		
	Disa Ltda.	d	V
	Unilever Andina Colombia Ltda.	d	VP
60 ⁽⁴⁾	Varela S.A.	d	P
	Costa Rica		
	Productos Agroindustriales del Caribe S.A.	c	V
	Unilever de Centroamerica S.A.	a	VP
	Dominicaanse Republiek		
	Knorr Alimentaria S.A.	a	V
	Unilever Dominicana S.A.	a	P
	Ecuador		
	Unilever Andina Ecuador S.A.	a	VP
	El Salvador		
	Unilever de Centroamerica S.A.	a	VP
	Guatemala		
	Unilever de Centroamerica S.A.	a	VP
	Honduras		
	Unilever de Centroamerica S.A.	a	VP
	Mexico		
	Circulo Esmeralda S.A. de C.V.	d	V
	Corporativo Unilever de Mexico S.de R.L. de C.V.	d	H
	Unilever de Mexico S.A. de C.V.	d	VP
	Nederlandse Antillen		
	Unilever Becumij N.V.	a	O
	Nicaragua		
	Unilever de Centroamerica S.A.	a	VP

⁽⁴⁾De houders van de overige aandelen hebben een put-optie uitgeoefend als gevolg waarvan Unilevers belang zal toenemen tot 100%.

Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa

Unilever-groep per 31 december 2003

Belangrijkste groepsmaatschappijen vervolg

%	Latijns-Amerika vervolg	Eigendom	Activiteit
	Panama Unilever de Centroamerica S.A.	a	VP
	Paraguay Unilever de Paraguay S.A.	a	VP
99	Peru Alimentos y Productos del Maíz S.A. Industrias Pacocha S.A.	b a	V VP
50	Trinidad & Tobago Lever Brothers West Indies Ltd.	b	VP
	Uruguay Unilever del Uruguay S.A. Sudy Lever S.A.	c a	V VP
	Venezuela Unilever Andina Venezuela S.A.	a	VP

Belangrijkste financiële vaste activa

Joint ventures			
%	Europa	Eigendom	Activiteit
40	Portugal FIMA/VG-Distribuição de Produtos Alimentares, Lda.	a	V
	Noord-Amerika		
50	Verenigde Staten van Amerika The Pepsi/Lipton Partnership	c	V
Geassocieerde maatschappijen			
%	Europa	Eigendom	Activiteit
33	Verenigd Koninkrijk Langholm Capital Partners	b	O
	Noord-Amerika		
33	Verenigde Staten van Amerika JohnsonDiversey Holdings Inc	a	P

Enkelvoudige jaarrekening

Unilever N.V.

Balans per 31 december

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Vaste activa		
Financiële vaste activa	11 161	11 416
Vlottende activa		
Vorderingen	19 834	20 602
Liquide middelen	430	206
Totaal vlottende activa	20 264	20 808
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(19 765)	(19 335)
Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden	499	1 473
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	11 660	12 889
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	3 481	5 257
Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)	156	131
Nettopensioenverplichtingen voor regelingen niet ondergebracht bij fondsen	142	141
Eigen vermogen	7 881	7 360
Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal:		
Preferent aandelenkapitaal 21	130	130
Gewoon aandelenkapitaal 21	291	291
	421	421
Agioreserve	1 399	1 399
Overige reserves	(1 243)	(1 041)
In het bedrijf behouden winst	7 304	6 581
Totaal geïnvesteerd vermogen	11 660	12 889

Winst-en-verliesrekening over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Inkomsten uit financiële vaste activa na belastingen	1 235	3 779
Overige baten en lasten	477	292
Winst over het jaar	1 712	4 071

De toelichting op de enkelvoudige jaarrekening van NV is opgenomen op de pagina's 75 tot en met 128, 145 tot en met 148 en op pagina 150. De gegevens zoals voorgeschreven in artikel 392 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland zijn opgenomen op de pagina's 74 en 151.

Aangezien de jaarrekening van NV is verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening, worden in overeenstemming met artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland alleen de inkomsten uit financiële vaste activa na belastingen als een afzonderlijke post vermeld in de winst-en-verliesrekening. De voorgestelde winstbestemming is in de balans verwerkt.

Zoals aangegeven op pagina 75 voldoet de enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V. in alle materiële opzichten aan de Nederlandse wet. Zoals toegestaan door artikel 362 lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland is de enkelvoudige jaarrekening van Unilever N.V. eveneens opgesteld met inachtneming van algemeen aanvaarde grondslagen in het Verenigd Koninkrijk.

De bedragen voor 2002 zijn aangepast als gevolg van wijzigingen in onze waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen en in de presentatie van effecten gehouden als zakelijk onderpand.

De raad van bestuur

2 maart 2004

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening Unilever N.V.

Financiële vaste activa

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Aandelen in groepsmaatschappijen	11 008	11 008
Boekwaarde van PLC-aandelen gehouden in verband met aandelenopties	381	368
Af: NV-aandelen gehouden door groepsmaatschappijen	(228)	(168)
Overige niet ter beurse genoteerde beleggingen	-	208
	11 161	11 416

De mutaties in 2003 waren:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Stand per 1 januari	11 416	
Mutatie in PLC-aandelen gehouden in verband met aandelenopties	13	
Mutatie in NV-aandelen gehouden door groepsmaatschappijen	(60)	
Overige niet-genoteerde beleggingen	(208)	
Verwervingen	-	
Desinvesteringen	-	
Stand per 31 december	11 161	

Aandelen in groepsmaatschappijen zijn opgenomen tegen de kostprijs in overeenstemming met de praktijk in diverse landen, in het bijzonder in het Verenigd Koninkrijk. In overeenstemming met artikel 385.5 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland worden NV-aandelen gehouden door dochtermaatschappijen van Unilever NV in mindering gebracht op de boekwaarde van die dochtermaatschappijen.

Vorderingen

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Leningen aan groepsmaatschappijen	17 088	19 214
Overige vorderingen op groepsmaatschappijen	2 531	1 089
Bedragen verschuldigd door bedrijven waarin de onderneming een deelneming heeft	-	1
Overige	215	298
	19 834	20 602
Waarvan meer dan één jaar	819	882

Liquide middelen

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Hierin begrepen niet direct opvraagbare tegoeden	43	187

Schulden

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Aangepast		
Ten hoogste één jaar:		
Bankleningen en bankschulden	7	4
Obligatieleningen en andere leningen	5 209	3 962
Leningen van groepsmaatschappijen	311	1 817
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	13 276	12 304
Belastingen en sociale lasten	76	238
Overlopende passiva	232	205
Dividenden	642	643
Overige	12	162
	19 765	19 335

Langer dan één jaar:

Overlopende passiva	88	-
Obligatieleningen en andere leningen	3 393	5 257

Gedurende 2003 heeft NV haar presentatie van effecten die worden gehouden als zakelijk onderpand voor derivaten gewijzigd. Tot en met 2002 toonde NV dergelijke zakelijke onderpanden respectievelijk onder liquide middelen direct opvraagbaar en in kas en onder obligatieleningen en andere leningen. Omdat NV onder normale

omstandigheden de ontvangen effecten in dezelfde staat moet teruggeven als ze oorspronkelijk werden ontvangen en NV niet het voordeel heeft van dividenden of rente van deze effecten behoren zij niet tot de activa of passiva van NV. Als gevolg daarvan zijn liquide middelen direct opvraagbaar en in kas en obligatieleningen en andere leningen per 31 december 2002 gereduceerd met € 574 miljoen.

In overeenstemming met de UK Companies Act 1985 is het slotdividend van NV, dat na de balansdatum is voorgesteld, getoond onder de kortlopende schulden.

Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Latente belastingen en overige voorzieningen	156	131
Waarvan ten hoogste één jaar	68	64

Gewoon aandelenkapitaal

Een dochtermaatschappij van NV en een dochtermaatschappij van PLC houden elk de helft van de gewone aandelen genummerd 1 tot en met 2 400. Daarnaast houden NV en groepsmaatschappijen 22 163 785 (certificaten van) gewone aandelen van € 0,51 nominaal. Een volledige toelichting staat onder 29 op pagina 127.

Agioreserve

Het in de balans opgenomen agio is niet beschikbaar voor het uitgeven van bonusaandelen of het terugbetalen van kapitaal zonder dat er dividendbelasting moet worden ingehouden. Dit ondanks de veranderingen in de Nederlandse belastingwetgeving, als gevolg waarvan met ingang van 2001 dividenden niet meer belast zijn, wanneer ze zijn ontvangen door individuele aandeelhouders die Nederlands ingezetene zijn.

Overige reserves

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Overige reserves per 1 januari	(1 041)	(783)
Mutatie in het aantal aandelen of certificaten gehouden in verband met aandelenopties	(202)	(258)
Stand per 31 december	(1 243)	(1 041)

In het bedrijf behouden winst

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
In het bedrijf behouden winst zoals opgenomen in de jaarrekening over 2002		6 591
Wijzigingen in de waarderingsgrondslagen voor pensioenen en soortgelijke regelingen		(10)
Stand per 31 december	7 304	6 581

Het bedrag van de In het bedrijf behouden winst in de enkelvoudige jaarrekening en de toelichting daarop is hoger dan het bedrag in de geconsolideerde balans, hoofdzakelijk door intercompany-transacties die in de geconsolideerde jaarrekening worden geëlimineerd.

Voorwaardelijke verplichtingen

Uit hoofde van voorwaardelijke verplichtingen worden geen verliezen van betekenis verwacht. Hieronder vallen ook garanties voor groeps- en andere maatschappijen; de voorwaardelijke verplichtingen daaruit bedroegen per 31 december:

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
Groepsmaatschappijen	6 278	8 878
Waarvan mede door PLC gegarandeerd	4 946	5 864

NV heeft hoofdelijke aansprakelijkheidsstellingen, zoals bedoeld in artikel 403 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, afgegeven voor nagenoeg alle Nederlandse groepsmaatschappijen. Deze zijn gedeponneerd bij het kantoor van het handelsregister in de regio waar de betreffende groepsmaatschappij feitelijk is gevestigd.

Weergave van de statutaire winstbestemming
(samenvatting van artikel 41 van de statuten)

De winst over het jaar is in de eerste plaats bestemd voor de vorming van reserves die zijn vereist op grond van de wet of de egalisatie-overeenkomst, in de tweede plaats voor de aanzuivering van eventuele verliezen uit vorige jaren en in de derde plaats voor de vorming van de door de raad van bestuur nodig geachte reserves. Vervolgens worden de dividenden betaald die aan de houders van de cumulatief-preferente aandelen toekomen, met inbegrip van eventuele achterstallige dividenden. Als de winst daarvoor niet toereikend is, zal het beschikbare bedrag tussen hen worden verdeeld naar verhouding van de dividendpercentages van hun aandelen. De winst die daarna overblijft, staat ter beschikking van de algemene vergadering. Uitkeringen uit deze overblijvende winst geschieden aan de houders van gewone aandelen naar verhouding van het nominale bedrag van hun aandelen. De algemene vergadering kan alleen besluiten een uitkering uit de reserve te doen op voorstel van de raad van bestuur en met inachtneming van wat daarvoor in de wet en in de egalisatie-overeenkomst is bepaald.

	€ miljoen 2003	€ miljoen 2002
		Aangepast
Voorgestelde winstbestemming		
Winst over het jaar	1 712	4 071
Dividend op preferent kapitaal	(27)	(42)
Winst ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders	1 685	4 029
Dividend op gewoon kapitaal	(962)	(946)
In het bedrijf te behouden winst	723	3 083
In het bedrijf behouden winst per 1 januari	6 581	3 498
In het bedrijf behouden winst per 31 december	7 304	6 581

Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten

Zie onder 21 op pagina 113.

Accountants

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders op 12 mei 2004 zal worden voorgesteld PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te herbenoemen als accountant van NV. De huidige benoeming eindigt na afloop van de algemene vergadering van aandeelhouders.

Corporate Centre

Unilever N.V.
Weena 455
Postbus 760
3000 DK Rotterdam

**J A A van der Bijl
S G Williams**

Secretarissen van Unilever N.V.
2 maart 2004

Balans per 31 december

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
		Aangepast
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	24	3
Financiële vaste activa	2 237	2 237
Vlottende activa		
Vorderingen		
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	359	787
Vorderingen (meer dan één jaar)	152	27
Liquide middelen en effecten	–	33
Totaal vlottende activa	511	847
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(1 794)	(2 126)
Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden	(1 283)	(1 279)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	978	961
Eigen vermogen	978	961
Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal 21	41	41
Agioreserve	94	94
Reserve als gevolg van vermindering aandelenkapitaal 23	11	11
Overige reserves	(254)	(224)
In het bedrijf behouden winst	1 086	1 039
Totaal geïnvesteerd vermogen	978	961

Alle bedragen die zijn opgenomen onder het eigen vermogen worden aangemerkt als 'equity', zoals gedefinieerd in UK Financial Reporting Standard 4.

Zoals is toegestaan volgens artikel 230 van de UK Companies Act 1985, is de winst-en-verliesrekening van PLC hier niet opgenomen.

De bedragen voor 2002 zijn aangepast als gevolg van de implementatie van UK UITF 37 en UITF 38.

Namens de raad van bestuur

N W A FitzGerald Voorzitter
A Burgmans Vice-voorzitter

2 maart 2004

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening Unilever PLC

Financiële vaste activa

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
		Aangepast
Aandelen in groepsmaatschappijen	2 237	2 237
Het bedrag voor 2002 is aangepast, zie de toelichting op de Overige reserves.		
Aandelen in groepsmaatschappijen zijn opgenomen tegen kostprijs of de geschatte waarde en na aftrek van afschrijvingen daarop.		
	£ miljoen 2003	
De mutaties gedurende het jaar waren:		
Stand per 1 januari (aangepast)	2 237	
Verwervingen	–	
Verkopen	–	
Stand per 31 december	2 237	

Vorderingen

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
Ten hoogste één jaar:		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	335	720
Overige	24	67
	359	787
Meer dan één jaar:		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	124	–
Overig	28	27
	152	27

Liquide middelen en effecten

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
Hierin begrepen niet direct opvraagbare tegoeden	–	33

Schulden

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
Ten hoogste één jaar:		
Obligatieleningen en andere leningen	–	915
Schulden aan groepsmaatschappijen	1 287	752
Belastingen en sociale lasten	163	135
Dividenden	341	311
Overige	4	9
Overlopende passiva	(1)	4
	1 794	2 126

Overige reserves

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
		Aangepast
Stand per 1 januari	(224)	(201)
Mutatie in het aantal aandelen gehouden in verband met aandelenopties	(30)	(23)
Stand per 31 december	(254)	(224)

In verband met de invoering van UK UITF 37 'Purchase and sale of own shares' en UITF 38 'Accounting for ESOP Trusts' zijn PLC-aandelen, die door trustmaatschappijen worden gehouden ter dekking van aandelenopties die aan werknemers zijn toegekend, niet langer getoond onder Financiële vaste activa maar in mindering gebracht op Overige reserves. Bedragen voor voorgaande jaren zijn aangepast.

In het bedrijf behouden winst

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
		Aangepast
Stand per 1 januari	1 039	953
Winst over het jaar	563	546
Dividend op gewoon en 'deferred' kapitaal	(516)	(460)
Stand per 31 december	1 086	1 039

Voorwaardelijke verplichtingen

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
Uit hoofde van voorwaardelijke verplichtingen worden geen verliezen van betekenis verwacht. Hierin zijn begrepen garanties voor groepsmaatschappijen; deze bedroegen per 31 december:	6 608	8 077
Waarvan mede door NV gegarandeerd	3 500	3 816

Honoraria accountants

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
Controle jaarrekening moedermaatschappij	1,6	1,6
Betalingen door de moedermaatschappij voor niet-controlewerkzaamheden uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers LLP in het Verenigd Koninkrijk ^(a)	2,1	9,3

(a) Zie tevens onder 2 op pagina 88.

Winstbestemming

	£ miljoen 2003	£ miljoen 2002
De voorgestelde bestemming van de winst van PLC is als volgt:		
Interimdividend en voorgesteld slotdividend	516	460
In het bedrijf te behouden winst	47	86

Betrokkenheid van werknemers en communicatie

Unilevers bedrijven in het Verenigd Koninkrijk hanteren formele procedures om werknemers en hun vertegenwoordigers te informeren, te raadplegen en te betrekken bij de onderneming. De meeste fabrieken in het Verenigd Koninkrijk zijn gecertificeerd onder de 'Investors in People'-standaard. Daarnaast hanteren de bedrijven ook instrumenten als Total Productive Maintenance die zwaar steunen op de betrokkenheid, bijdragen en loyaliteit van de werknemers.

Sinds een aantal jaren bestaat er een Europese Ondernemingsraad, waarin werknemersvertegenwoordigers en managers uit 15 West-Europese landen zitting hebben. De Europese Ondernemingsraad biedt een platform voor de bespreking van onderwerpen die zich uitstrekken over de nationale grenzen heen.

De directieverslagen van de groepsmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk bevatten meer informatie over de manier waarop het overleg met hun werknemers in 2003 heeft plaatsgevonden.

Gelijke kansen en diversiteit

De directies van alle werkmaatschappijen en bedrijfsonderdelen in het Verenigd Koninkrijk streven naar meer diversiteit. Elk Unilever bedrijf in het Verenigd Koninkrijk heeft een beleid dat is gericht op gelijke kansen en streeft dit actief na voor alle werknemers.

De onderneming voert hiertoe jaarlijks een onderzoek onder haar werknemers uit en heeft tevens een onderzoek uitgevoerd naar gelijke beloning. De onderneming blijft zoeken naar mogelijkheden waarmee diversiteit in selectie en aanname kan worden verbeterd.

In 2003 is een nieuw beleid voor flexibele werktijden geïntroduceerd. Iedere werknemer heeft de mogelijkheid om een aanvraag voor flexibel werken in te dienen. Er zijn voor lijnmanagers training workshops gehouden om het begrip voor de regeling te vergroten en hun betrokkenheid zeker te stellen.

Bijdragen voor charitatieve en andere doelen

Unilever voert de meeste van haar activiteiten voor de gemeenschap in overeenstemming met het 'London Benchmarking Group Model'. Dit model beveelt de scheiding tussen liefdadige schenkingen, investeringen in de gemeenschap, commerciële activiteiten in de gemeenschap en beheerskosten met betrekking tot het activiteitenprogramma aan.

Gedurende het jaar hebben groepsmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk in totaal £ 8,7 miljoen aan de gemeenschap bijgedragen, uitgesplitst als volgt:

- Liefdadige schenkingen: £ 1,4 miljoen
- Investeringen in de gemeenschap: £ 2,0 miljoen
- Commerciële activiteiten in de gemeenschap: £ 4,6 miljoen
- Beheerskosten: £ 0,7 miljoen

Er werden geen bijdragen verstrekt voor politieke doeleinden.

Betalingsbeleid leveranciers

De werkmaatschappijen zijn zelf verantwoordelijk voor de voorwaarden waaronder zij zakelijke overeenkomsten afsluiten met hun leveranciers. De directieverslagen van werkmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk geven informatie over hun betalingsbeleid aan leveranciers, zoals vereist volgens de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk. Als houdstermaatschappij doet PLC zelf in dit verband geen betalingen van betekenis.

Accountants

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders op 12 mei 2004 zal worden voorgesteld PricewaterhouseCoopers LLP te herbenoemen als accountants van PLC. De huidige benoeming eindigt na afloop van de algemene vergadering van aandeelhouders.

Bevoegdheid tot het inkopen van eigen aandelen

In de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van PLC op 7 mei 2003 is de bevoegdheid gegeven om, overeenkomstig artikel 64 van de statuten van PLC, in de markt gewone PLC aandelen te kopen van 1,4p elk, tot een maximum van 290 miljoen aandelen. Deze bevoegdheid eindigt op het moment van de algemene vergadering van aandeelhouders op 12 mei 2004, wanneer wordt voorgesteld om deze bevoegdheid te vernieuwen. De vennootschap heeft in 2003 van dit recht geen gebruikgemaakt.

Er zijn aandelen ingekocht door trusts en groepsmaatschappijen voor de dekking van aandelenopties die zijn verstrekt in het kader van PLC-personeelsoptieregelingen. Details daarover vindt u in het 'Remuneratieverslag' op pagina 68 en in toelichting 29 bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 127.

Directieverslag van PLC

In het kader van sectie 234 van de Companies Act 1985 bestaat het directieverslag van Unilever PLC voor het jaar geëindigd 31 december 2003 uit deze pagina, en uit de informatie in het 'Verslag van de raden van bestuur' op de pagina's 2 tot en met 71, 'Dividenden' op pagina 165 en 'Belangrijkste groepsmaatschappijen en financiële vaste activa' op pagina's 145 tot en met 148.

Corporate Centre

Unilever PLC
PO Box 68 Unilever House
Blackfriars
London EC4P 4BQ

Statutaire zetel Unilever PLC

Port Sunlight
Wirral
Merseyside CH62 4ZD

Registratiekantoor Unilever PLC

Lloyds TSB Registrars
The Causeway
Worthing
West Sussex BN99 6DA

Namens de raad van bestuur

J A A van der Bijl
S G Williams

Secretarissen van Unilever PLC
2 maart 2004

Aandelenkapitaal

Op 31 december 2003 bestond het geplaatste aandelenkapitaal van NV uit:

- € 291 503 709 verdeeld in 571 575 900 gewone aandelen van € 0,51 per stuk
- € 1 089 072 verdeeld in 2 400 gewone aandelen genummerd 1 tot en met 2 400, genaamd speciale aandelen
- € 130 854 115 verdeeld in verschillende categorieën cumulatief-preferente aandelen.

Op 31 december 2003 bestond het geplaatste aandelenkapitaal van PLC uit:

- £ 40 760 420 verdeeld in 2 911 458 580 gewone aandelen van 1,4p per stuk
- £ 100 000 'deferred' kapitaal.

De bedragen van het aandelenkapitaal van NV, zoals in dit document in euro's getoond, zijn weergaven in euro's op basis van artikel 67c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland, afgerond op twee cijfers na de komma, van onderliggende bedragen van het aandelenkapitaal in guldens, die noch in de statuten van NV, noch in de equalisatieovereenkomst, zijn omgezet in euro's. Tot het moment dat een dergelijke conversie via een statutenwijziging heeft plaatsgevonden, zullen de rechten op dividenden en stemrechten gebaseerd zijn op de onderliggende guldenbedragen.

Eenheid van bestuur

Om eenheid van bestuur te verzekeren, bestaan de raden van bestuur van NV en PLC uit dezelfde personen. Dit wordt gerealiseerd door onze benoemingsprocedure. Alleen de houders van de speciale aandelen van NV kunnen bestuursleden van NV voordragen voor benoeming en alleen de houders van het 'deferred' aandelenkapitaal van PLC kunnen bestuursleden van PLC voordragen voor benoeming. De huidige bestuursleden hebben verklaard de aanbevelingen van de Benoemingscommissie te zullen volgen. Zij kunnen zekerstellen dat dezelfde kandidaten voor benoeming worden voorgedragen aan de aandeelhouders van zowel NV als PLC, omdat zowel de speciale aandelen als het 'deferred' aandelenkapitaal door NV Elma en United Holdings Limited, dochtermaatschappijen van respectievelijk NV en PLC, gezamenlijk worden gehouden.

NV en PLC treden beide op als bestuurders van NV Elma en van United Holdings Limited. De voorzitters van NV en PLC zijn eveneens bestuurders van United Holdings Limited. De beide secretarissen moeten zekerstellen dat de benoemingsrechten alleen dan worden uitgeoefend om de implementatie van de aanbevelingen van de Benoemingscommissie te verzekeren, na goedkeuring door de raden van bestuur.

De belangen van aandeelhouders worden beschermd omdat de bestuursleden zich allemaal elk jaar als kandidaat herkiesbaar stellen en de aandeelhouders kunnen elk van hen ontslaan met meerderheid van stemmen. In de praktijk kunnen de raden van bestuur zichzelf niet in strijd met de wil van de aandeelhouders voortzetten.

Equalisatie-overeenkomst

Om te verzekeren dat NV en PLC zoveel mogelijk optreden als één onderneming, is er een equalisatie-overeenkomst.

Krachtens de equalisatie-overeenkomst hebben NV en PLC hetzelfde boekjaar en passen zij dezelfde waarderingsgrondslagen toe. Geen van beide ondernemingen kan aandelen uitgeven of het aantal aandelen verminderen zonder toestemming van de ander. Als één onderneming verlies zou lijden of niet in staat zou zijn dividenden op haar preferente aandelen uit te betalen, zouden wij het verlies of tekort aanvullen uit:

- de huidige winst van de andere onderneming (nadat zij haar eigen houders van preferente aandelen heeft betaald);
- vervolgens uit haar eigen vrije reserves; en
- vervolgens uit de vrije reserves van de andere onderneming.

Wanneer een van beide ondernemingen de dividenden op gewone aandelen niet zou kunnen uitbetalen, zouden we dezelfde procedure volgen; de enige uitzondering is dat de huidige winst van de andere onderneming alleen zou worden aangewend nadat die haar eigen houders van gewone aandelen had uitbetaald en als de raden van bestuur dit passend zouden achten.

Omdat tot nu toe NV en PLC altijd in staat zijn geweest hun eigen dividenden uit te betalen, is het nooit nodig geweest deze procedure te volgen. Als dat wel het geval zou zijn, zou de betaling van de ene onderneming aan de andere plaatsvinden met inachtneming van belastingwetten en wetten voor valutaregulering die dan in het Verenigd Koninkrijk en Nederland van kracht zijn. Door de equalisatie-overeenkomst is ook de positie van de aandeelhouders van beide ondernemingen zoveel mogelijk dezelfde, alsof zij aandelen hielden in één onderneming. Om dit mogelijk te maken, vergelijken we het gewone aandelenkapitaal van beide ondernemingen in eenheden: een eenheid die bestaat uit € 5,445 nominaal van het gewone aandelenkapitaal van NV heeft hetzelfde gewicht als een eenheid die bestaat uit £ 1 nominaal van het gewone aandelenkapitaal van PLC. Voor iedere gehouden eenheid (€ 5,445) van NV bestaan dezelfde rechten en voordelen als voor een eenheid (£ 1) van PLC. Momenteel hebben de gewone aandelen van NV een nominale waarde van € 0,51 per stuk, terwijl het aandelenkapitaal van PLC is verdeeld in gewone aandelen van 1,4p per stuk. Dit betekent dat een eenheid van € 5,445 van NV bestaat uit 10,7 gewone NV-aandelen van € 0,51 per stuk en dat een eenheid van £ 1 van PLC bestaat uit 71,4 gewone PLC-aandelen van 1,4p per stuk. Dientengevolge is één gewoon aandeel van NV gelijk aan 6,67 gewone aandelen van PLC.

Dividend op gewone aandelen wordt uitbetaald op basis van deze formule. Op dezelfde dag wijzen NV en PLC middelen toe voor het dividend uit hun deel van de huidige winst en de vrije reserves. Op ieder aandeel van NV wordt hetzelfde bedrag uitbetaald als op 6,67 aandelen van PLC, berekend op basis van de desbetreffende wisselkoers. Voor interimdividenden is dit de gemiddelde wisselkoers in het kwartaal vóór vaststelling van het dividend. Voor slotdividenden is dit de gemiddelde wisselkoers in het jaar. In de berekening van het geëgaliseerde bedrag wordt wél de eventuele dividendbelasting opgenomen die de onderneming verschuldigd is, maar niet de eventuele dividendbelasting die de onderneming moet inhouden.

In principe kan uitgifte van bonusaandelen en claimemissies alleen plaatsvinden in gewone aandelen. Ook in dit geval zouden we ervoor zorgen dat aandeelhouders van NV en PLC aandelen in gelijke verhoudingen ontvangen, onder toepassing van het

verhoudingsgetal van € 5,445 nominaal aandelenkapitaal van NV tegen £ 1 nominaal aandelenkapitaal van PLC. De inschrijvingskoers voor één nieuw aandeel van NV zou dezelfde moeten zijn, tegen de geldende wisselkoers, als de koers van 6,67 nieuwe aandelen van PLC.

Volgens de egalisatie-overeenkomst (zoals gewijzigd in 1981) is het de beide ondernemingen toegestaan verschillende dividenden uit te betalen in de volgende uitzonderlijke omstandigheden:

- als de gemiddelde jaarlijkse wisselkoers tussen het pond sterling en de euro van het ene jaar op het andere zo wezenlijk zou veranderen dat bij uitbetaling van gelijke dividenden tegen de dan geldende wisselkoersen NV of PLC een dividend zou moeten uitbetalen dat onredelijk zou zijn (aanzienlijk hoger of lager in haar eigen valuta dan het in het voorgaande jaar uitbetaalde dividend);
- als de overheden van Nederland of het Verenigd Koninkrijk beperkingen zouden opleggen aan het deel van de winst van een onderneming dat als dividend kan worden uitbetaald. Dit zou immers kunnen betekenen dat, om gelijke dividenden uit te betalen, de ene onderneming een bedrag zou moeten uitbetalen dat een inbreuk zou vormen op de beperkingen die dan van kracht zijn of dat de andere onderneming een lager dividend zou moeten uitbetalen.

In een van deze zeldzame gevallen zouden NV en PLC verschillende dividenden kunnen uitbetalen als de raden van bestuur dat passend zouden achten. De onderneming die minder betaalt dan het geëgaliseerde dividend zal het verschil tussen deze dividenden in een reserve opnemen: een egaliseringsreserve (ingeval van wisselkoersfluctuaties) of een dividendreserve (ingeval van een door de overheid opgelegde beperking). De reserves zouden aan haar aandeelhouders worden uitbetaald wanneer dat mogelijk of redelijk zou worden. Dit zou zekerstellen dat de aandeelhouders van beide ondernemingen uiteindelijk gelijk zouden worden behandeld.

Indien beide ondernemingen geliquideerd worden, zullen NV en PLC eventuele voor de aandeelhouders beschikbare middelen aanwenden voor uitbetaling van de preferente vorderingen van hun eigen houders van preferente aandelen. Daarna zullen zij eventuele overblijvende middelen aanwenden om, indien nodig, elkaars houders van preferente aandelen uit te betalen. Nadat deze vorderingen zijn voldaan, zullen zij een eventuele egalisatie- of dividendreserve aan hun eigen aandeelhouders uitbetalen voordat zij de overblijvende middelen samenvoegen. Deze middelen zullen worden verdeeld onder de houders van gewone aandelen van beide ondernemingen, eveneens op basis van de verdeelsleutel dat de houder van € 5,445 nominaal aandelenkapitaal in NV hetzelfde ontvangt als de houder van £ 1 nominaal aandelenkapitaal in PLC. Indien één onderneming wordt geliquideerd, passen we dezelfde principes toe als wanneer beide tegelijkertijd werden geliquideerd.

In aanvulling op de egalisatie-overeenkomst zijn NV en PLC overeengekomen gemeenschappelijke richtlijnen te volgen, alle relevante bedrijfsinformatie uit te wisselen en zeker te stellen dat alle groepsmaatschappijen dienovereenkomstig handelen. NV en PLC streven ernaar samen te werken op alle gebieden, waaronder de aankoop van grondstoffen en de uitwisseling en het gebruik van technische, financiële en commerciële informatie, van geheime of gepatenteerde processen en van merken.

Nadere informatie over onze statutaire documenten

Krachtens artikel 2 van de statuten van NV en resolutie 3 van de oprichtingsakte en artikel 3 van de statuten van PLC zijn beide ondernemingen verplicht de egalisatie-overeenkomst gezamenlijk uit te voeren. Beide documenten verklaren dat de overeenkomst niet kan worden gewijzigd of opgezegd zonder de goedkeuring van beide groepen aandeelhouders.

Voor NV wordt de vereiste goedkeuring als volgt verkregen:

- minimaal de helft van het totale geplaatste gewone aandelenkapitaal moet vertegenwoordigd zijn in een vergadering van houders van gewone aandelen, waar de meerderheid vóór moet stemmen; en
- (als zij benadeeld zouden worden of als de overeenkomst beëindigd moet worden) minimaal tweederde van de houders van het geplaatste preferente aandelenkapitaal moet vertegenwoordigd zijn in een vergadering van houders van preferente aandelen, waar minimaal driekwart van hen vóór moet stemmen.

Voor PLC moet de vereiste goedkeuring worden gegeven door:

- de houders van een meerderheid van alle geplaatste aandelen die stemmen in een algemene vergadering; en
- de houders van de gewone aandelen, hetzij doordat driekwart van hen schriftelijk stemt, hetzij doordat driekwart van hen stemt in een algemene vergadering waar de meerderheid van de geplaatste gewone aandelen is vertegenwoordigd.

Krachtens de statuten van NV wordt iedere betaling op basis van de egalisatie-overeenkomst gecrediteerd of gedebiteerd naar de winst-en-verliesrekening over het desbetreffende boekjaar.

Volgens de statuten van PLC moet de raad van bestuur de egalisatie-overeenkomst uitvoeren en zijn de bepalingen van de statuten daaraan onderworpen.

Onze rechtskundige adviseurs verklaren dat deze bepalingen de raden van bestuur verplichten de egalisatie-overeenkomst uit te voeren, tenzij deze wordt gewijzigd of opgezegd met goedkeuring van de aandeelhouders van beide ondernemingen. Als de raden van bestuur de overeenkomst niet uitvoeren, kunnen de aandeelhouders hen daartoe verplichten krachtens Nederlands recht en het recht van het Verenigd Koninkrijk.

Algemene vergaderingen van aandeelhouders en stemrecht

Algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC worden in respectievelijk Rotterdam en Londen gehouden. De plaats en datum worden bepaald door de raden van bestuur.

Om een algemene vergadering van aandeelhouders van NV bij te wonen en daarin uw stem uit te brengen, dient u aandeelhouder te zijn op de registratiedatum. De registratiedatum wordt bepaald door de raad van bestuur en mag niet meer dan 7 dagen vóór de datum van de algemene vergadering liggen. In aanvulling hierop dient u binnen de periode die in de oproeping voor die algemene vergadering wordt vermeld:

- in het geval van aandelen op naam, NV schriftelijk in kennis te stellen van uw voornemen de vergadering bij te wonen; of
- in het geval van aandelen aan toonder, de bewijzen van die aandelen te deponeren op de in de oproeping vermelde plaats.

U kunt uw stemrecht persoonlijk of bij volmacht uitoefenen en u kunt één stem uitbrengen voor ieder door u gehouden nominaal bedrag van € 0,05 (f 0,10) in de vorm van preferente aandelen, gewone aandelen of aandelen die zijn geregistreerd in New York. N.V. Elma en United Holdings Limited (de houders van de speciale aandelen) en andere groepsmaatschappijen van NV die preferente aandelen of gewone aandelen houden, zijn wettelijk niet gerechtigd te stemmen.

Voor informatie over de rechten van houders van Nedamtrust-certificaten zie pagina 158.

Om bij volmacht te kunnen stemmen in een algemene vergadering van aandeelhouders van NV dient de desbetreffende schriftelijke volmacht uiterlijk 7 dagen voor de vergadering door NV te zijn ontvangen.

Om bij volmacht te kunnen stemmen in een algemene vergadering van aandeelhouders van PLC dienen aandeelhouders hun volmachtformulier uiterlijk 48 uur vóór het tijdstip van aanvang van de vergadering bij de Registrars van PLC te deponeren; dit kan in papieren vorm of in elektronische vorm. Iedere aandeelhouder van PLC heeft één stem voor iedere door hem gehouden 1,4p van het gewone aandelenkapitaal. United Holdings Limited, eigenaar van de helft van de 'deferred stock', heeft geen stemrecht in de algemene vergaderingen van aandeelhouders van PLC.

Als u houder bent van NV New York aandelen of van PLC American Depositary Receipts van aandelen, ontvangt u een volmacht om respectievelijk ABN AMRO N.V. of JPMorgan Chase Bank te machtigen en te instrueren om namens u te stemmen in de algemene vergadering van aandeelhouders van NV of PLC.

Tenzij anders bepaald in de wet of in de statuten van NV of PLC, worden alle besluiten in algemene vergaderingen van aandeelhouders genomen met een absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Ingeval van besluiten over een wijziging van de statuten van NV of PLC of van de egalisatie-overeenkomst of over de liquidatie van NV of PLC, dient aan speciale eisen te worden voldaan.

Op basis van de statuten van NV kunnen aandeelhouders die gezamenlijk ten minste 10% van het geplaatste kapitaal van NV vertegenwoordigen, agendapunten voorstellen voor de algemene vergadering van aandeelhouders. Die aandeelhouders kunnen ook verlangen dat buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders worden gehouden voor de behandeling van specifieke voorstellen.

Daarnaast kunnen aandeelhouders agendapunten voorstellen als:

- zij individueel of gezamenlijk 1% van het geplaatste kapitaal van NV vertegenwoordigen in de vorm van aandelen of certificaten van aandelen; of
- zij individueel of gezamenlijk aandelen of certificaten van aandelen houden met een waarde van ten minste € 50 miljoen.

Zij moeten het verzoek minstens 60 dagen voor de datum van de algemene vergadering indienen en het zal worden gehonoreerd tenzij naar de mening van de raad van bestuur substantiële belangen van de onderneming zich verzetten tegen het plaatsen van dat punt op de agenda.

Op basis van het vennootschapsrecht in het Verenigd Koninkrijk kunnen aandeelhouders van PLC verlangen een voorstel op de agenda van de algemene vergadering van aandeelhouders te plaatsen, als zij:

- minimaal 5% van het totale stemrecht van PLC vertegenwoordigen;
- een aantal van minimaal 100 aandeelhouders van PLC vormen die ieder gemiddeld aandelen houden met een nominale waarde van £ 100;

Er zijn geen beperkingen om aandelen van NV en PLC te houden.

Leden van de raden van bestuur

De bestuursleden van NV kunnen stemmen over transacties waarbij zij een materieel belang hebben, zolang zij in goed vertrouwen handelen. In het algemeen kan een bestuurslid van PLC niet stemmen over een contract waarbij hij bij zijn weten een materieel belang heeft; uitzonderingen hierop zijn bijvoorbeeld situaties waarin het belang van het bestuurslid samenvalt met dat van andere aandeelhouders en werknemers.

De bevoegdheid van de raad van bestuur van NV om leningen af te sluiten wordt niet beperkt door de statuten van NV. De bevoegdheid van de raad van bestuur van PLC om leningen af te sluiten zonder dat daartoe in een voorafgaand gewoon besluit van de onderneming toestemming is verleend, is beperkt tot driemaal het gecorrigeerde eigen vermogen van PLC.

Volgens de statuten van NV en PLC zijn bestuursleden van NV, of bestuursleden van PLC met een fulltime dienstbetrekking, niet verplicht aandelen te houden in NV of PLC. Bestuursleden van PLC die geen fulltime dienstbetrekking met PLC of NV hebben, dienen momenteel gewone aandelen te houden met een nominale waarde van £ 1 000 in het kapitaal van PLC, of gewone aandelen met een nominale waarde van € 5 445 in het kapitaal van NV. Een voorstel om dit te wijzigen in de statuten van PLC zal echter aan de aandeelhouders worden voorgelegd in de jaarlijkse algemene vergadering in 2004. De beloningsregelingen die voor bestuursleden in hun hoedanigheid als werknemer van toepassing zijn, bevatten bepalingen voor het houden en aanhouden van aandelen (zie 'Remuneratieverslag' op pagina 68).

Wederzijdse garanties op leningen

Er is een contractuele regeling tussen NV en PLC op basis waarvan ieder van hen de leningen van de ander zal garanderen, als de ander daarom vraagt. Ze kunnen ook overeenkomen gezamenlijk de leningen van hun dochtermaatschappijen te garanderen. Het is onderdeel van ons financieel beleid dat wij voor bepaalde belangrijke openbare leningen van deze regeling gebruikmaken. Door deze regelingen kunnen kredietgevers vertrouwen op onze gezamenlijke financiële kracht.

Samengevoegde winst per aandeel

Op grond van de egalisatie-overeenkomst en de andere regelingen tussen NV en PLC berekenen we een samengevoegde winst per aandeel voor NV en PLC (zie onder 7 op pagina 92).

De berekening is gebaseerd op het gemiddelde uitstaande gewone aandelenkapitaal van NV en PLC gedurende het jaar. In de primaire berekening worden niet de aandelen opgenomen die zijn gekocht ter dekking van aandelenopties van werknemers. We berekenen ook een verwaterde winst per aandeel, waarin we die aandelen wel meenemen, evenals bepaalde PLC-aandelen die in 2038 kunnen worden uitgegeven volgens de regelingen inzake de Leverhulme Trust (zie hieronder).

We berekenen de winst per aandeel als volgt. Eerst converteren we het gemiddelde kapitaal van NV en PLC in eenheden op basis van de formule in de egalisatie-overeenkomst: één eenheid is gelijk aan 10,7 aandelen NV of 71,4 aandelen PLC. Deze eenheden worden bij elkaar opgeteld om te komen tot het totale aantal eenheden waaruit het samengevoegde aandelenkapitaal bestaat. Vervolgens wordt de aan het gewone aandelenkapitaal toe te rekenen nettowinst in euro's gedeeld door dit totale aantal eenheden om te komen tot het bedrag per samengevoegde eenheid. Ten slotte converteren we de samengevoegde eenheid terug in gewone aandelen NV en PLC om te komen tot het bedrag per aandeel van elk van beide ondernemingen. Het bedrag per eenheid wordt gedeeld door 10,7 om het bedrag per aandeel van € 0,51 vast te stellen, en door 71,4 om het bedrag per aandeel van 1,4p vast te stellen.

Ondanks de egalisatie-overeenkomst zijn NV en PLC onafhankelijke vennootschappen. Ze zijn onderworpen aan verschillende wetten en voorschriften aangaande het uitbetalen van dividenden in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. In onze berekening van de samengevoegde winst per aandeel gaan wij ervan uit dat beide ondernemingen in staat zijn hun dividenden uit hun aandeel in de winst uit te betalen. Dit is in het verleden altijd het geval geweest, maar als de ene onderneming een bedrag aan de andere zou moeten betalen, zou dit extra belastingheffing met zich mee kunnen brengen en onze samengevoegde winst per aandeel kunnen verminderen.

Leverhulme Trust

De eerste Viscount Leverhulme was de oprichter van de onderneming die later PLC werd. Toen hij in 1925 overleed, liet hij in zijn testament een groot aantal aandelen in PLC na, die waren ondergebracht in verschillende stichtingen. In 1983 heeft het Hoogerechtshof in Engeland deze stichtingen geherdefinieerd en twee onafhankelijke stichtingen voor liefdadige doeleinden ingesteld:

- de Leverhulme Trust, die schenkingen doet aan onderzoeksactiviteiten en onderwijs; en
- de Leverhulme Trade Charities Trust, ten gunste van beoefenaars van beroepen die naar de mening van de eerste Viscount een bijzondere verwantschap hadden met de onderneming.

De voornaamste activa van deze beide stichtingen zijn gewone aandelen in PLC.

Toen de stichtingen in 1983 werden geherdefinieerd, bleven ook de belangen van de begunstigden in zijn testament behouden. Er werden vier categorieën van speciale aandelen ingesteld in Margarine Union (1930) Limited, een dochteronderneming van PLC. Een van deze categorieën kan aan het einde van het jaar 2038 worden geconverteerd in maximaal 157 500 000 gewone PLC aandelen van 1,4p per stuk. Deze converteerbare aandelen vormen een voortzetting van de rechten die de nakomelingen van de Viscount zouden hebben gehad volgens zijn testament. Deze speciale aandelen hebben alleen recht op dividend in specifiek omschreven omstandigheden en er zijn tot nu toe nog geen dividenden uitbetaald. PLC garandeert het dividend en de conversierechten van de speciale aandelen.

De eerste Viscount wenste dat de trustee van de door hem opgerichte stichtingen bestuursleden van PLC zouden zijn. Op 28 februari 2004 waren de trustee van de stichtingen voor liefdadige doeleinden en de stichting voor beheer van het testament:

- Sir Michael Angus – voormalig voorzitter
- Sir Michael Perry – voormalig voorzitter
- N W A FitzGerald – voorzitter
- Dr J I W Anderson – voormalig bestuurslid
- Dr A S Ganguly – voormalig bestuurslid

Op 28 februari 2004 hielden zij, in hun hoedanigheid van trustee van de twee stichtingen voor liefdadige doeleinden, ongeveer 5,38% van het geplaatste gewone aandelenkapitaal van PLC.

N.V. Nederlandsch Administratie- en Trustkantoor (Nedamtrust)

Nedamtrust is een onafhankelijke trustmaatschappij naar Nederlands recht, die een overeenkomst heeft met NV voor de uitgifte van certificaten van aandelen van NV. Wij hebben geen zeggenschap over Nedamtrust – zij is een volledige dochteronderneming van N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT (ANT). Vijf Nederlandse financiële instellingen houden 45% van de aandelen van ANT – ieder van hen heeft 5% tot 10%. De rest van de aandelen is in bezit van een groot aantal individuele aandeelhouders.

Als onderdeel van haar doelstellingen kan Nedamtrust:

- certificaten van aandelen uitgeven;
- de administratie voeren voor de onderliggende aandelen waarvoor zij certificaten heeft uitgegeven; en
- het stemrecht uitoefenen op deze onderliggende aandelen.

De door Nedamtrust uitgegeven certificaten van aandelen van NV worden Nedamtrust-certificaten genoemd. Dit zijn certificaten aan toonder die worden verhandeld op en zijn genoteerd aan Euronext en andere effectenbeurzen in Europa. Nedamtrust heeft certificaten uitgegeven voor de gewone en 7% cumulatief-preferente aandelen van NV en bijna alle aandelen van NV die in Europa worden verhandeld en genoteerd, zijn in de vorm van deze certificaten, behalve de 4%, 6% en € 0,05 cumulatief-preferente aandelen van NV, waarvoor geen certificaten zijn uitgegeven.

Zeggenschap in Unilever

Als u houder bent van Nedamtrust-certificaten, kunt u – of een door u gevolmachtigde – de aandeelhoudersvergaderingen van NV bijwonen. Als u of de door u benoemde gevolmachtigde een vergadering in persoon bijwoont, zal Nedamtrust u hiertoe met ingang van de jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergadering in 2004 automatisch een stemvolmacht verstrekken. Als u Nedamtrust-certificaten via een bank of makelaar in Nederland houdt en u hebt het Communicatiekanaal Aandeelhouders (zie pagina 53) op de hoogte gesteld, dan krijgt u een volmacht die u in staat stelt Nedamtrust te machtigen en te instrueren om namens u te stemmen op de algemene vergadering van aandeelhouders van NV. Nedamtrust is verplicht zich aan deze instructies te houden.

Voor aandelen waarvoor Nedamtrust geen steminstructies ontvangt of stemvolmachten verleent, beslist de raad van bestuur van Nedamtrust hoe zij in aandeelhoudersvergaderingen zal stemmen op de gewone en preferente aandelen. Trustmaatschappijen in Nederland stemmen gewoonlijk niet om de activiteiten van ondernemingen te beïnvloeden. Tot nu toe heeft Nedamtrust dit beleid altijd gevolgd. Wanneer echter een wijziging in de rechten van de certificaathouders wordt voorgesteld, zal Nedamtrust certificaathouders laten weten, indien mogelijk ten minste 14 dagen voorafgaand aan de vergadering, of zij voornemens is te stemmen. Zij doet dat door een advertentie in de pers, maar deelt daarin niet noodzakelijkerwijs mee hoe zij van plan is te stemmen.

Als houder van Nedamtrust-certificaten kunt u altijd uw Nedamtrust-certificaat omwisselen voor het onderliggende gewone of preferente aandeel en vice versa.

De meerderheid van de stemmen van gewone en preferente aandeelhouders in algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV werd in het verleden uitgebracht door Nedamtrust.

Het aantal door Nedamtrust gehouden aandelen in NV fluctueert dagelijks. Het aantal door haar gehouden aandelen op 28 februari 2004 is als volgt:

- gewone aandelen van € 0,51: 441 256 531 (77,20%)
- 7% cumulatief-preferente aandelen van € 453,78: 9 820 stuks (33,86%)
- 6% cumulatief-preferente aandelen van € 453,78: 6 stuks (0,00%)
- 4% cumulatief-preferente aandelen van € 45,38: 23 stuks (0,00%)

Belangrijke wijzigingen in de rechten van houders van effecten

Op 10 mei 1999 werd het aandelenkapitaal van zowel NV als PLC geconsolideerd (zie de toelichting op NV- en PLC-dividenden op pagina 165). Verder zijn er geen belangrijke wijzigingen geweest in de rechten van houders van effecten.

Belangrijke aandeelhouders

Belangrijke aandeelhouders van NV

Voorzover ons bekend, zijn de enige houders van meer dan 5% van een bepaalde soort aandelen van NV, zoals bedoeld in de Wet melding zeggenschap in ter beurze genoteerde vennootschappen 1996, (afgezien van Nedamtrust, zie pagina 159) ING Verzekeringen N.V. en Aegon Levensverzekering N.V. De stemrechten van deze aandeelhouders zijn dezelfde als die voor andere houders van aandelen in de aangegeven soort. Op 28 februari 2004 werden door hen de volgende aandelen gehouden:

ING Verzekeringen N.V.

- 13 361 212 (2,34%) van de gewone aandelen (€ 6 790 620)
- 20 670 (71,26%) van de 7% cumulatief-preferente aandelen (€ 9 377 595)
- 120 092 (74,56%) van de 6% cumulatief-preferente aandelen (€ 54 493 740)
- 504 440 (67,26%) van de 4% cumulatief-preferente aandelen (€ 22 890 489)
- 21 013 355 (9,94%) van de 5 eurocenten cumulatief-preferente aandelen (€ 953 545)

Aegon Levensverzekering N.V.

- 954 004 (0,17%) van de gewone aandelen (€ 484 857)
- 4 998 (17,23%) van de 7% cumulatief-preferente aandelen (€ 2 266 768)
- 29 540 (18,34%) van de 6% cumulatief-preferente aandelen (€ 13 404 668)
- 157 106 (20,95%) van de 4% cumulatief-preferente aandelen (€ 7 129 159)

Een deel van de bovengenoemde belangen is in de vorm van Nedamtrust-certificaten, zie pagina 169. Er waren geen materiële veranderingen in de omvang van de belangen van de belangrijke aandeelhouders van NV gedurende de drie jaren tot en met 2003.

Belangrijke aandeelhouders van PLC

De volgende tabel bevat gegevens over de houders van meer dan 3% van de aandelen of 'deferred' kapitaal van PLC op 28 februari 2004. De stemrechten van deze aandeelhouders zijn dezelfde als die voor andere houders van aandelen in de aangegeven soort. Wij ontlenen deze informatie aan het register dat wij bijhouden krachtens artikel 211 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk.

Soort	Naam houder	Aantal gehouden aandelen	Gehouden % (ongeveer)
'Deferred' kapitaal	Naamlooze Vennootschap Elma	£ 50 000	50
	United Holdings Limited	£ 50 000	50
Gewone aandelen	Trustees van de Leverhulme Trust en de	156 815 034	5
	Leverhulme Trade Charities Trust	175 449 638	6
	The Capital Group Companies, Inc.	89 960 428	3
	Fidelity Management and Research Company		

De belangen van The Capital Group Companies, Inc. zijn in naam van aangesloten investeringsmaatschappijen en die van Fidelity Management and Research Company zijn in naam van FMR Corp. en haar directe en indirecte groepsmaatschappijen en Fidelity International Limited (FIL) en haar directe en indirecte groepsmaatschappijen. Deze belangen zijn voor het eerst in november 2000 respectievelijk september 2002 aan PLC bekendgemaakt. Tussen december 2003 en februari 2004 daalde het belang van Fidelity Management and Research Company twee maal onder de 3% grens. In januari 2004 werd Barclays PLC een belangrijke aandeelhouder met een belang van 3% (maar dit belang is hoofdzakelijk voor rekening van derden) maar op 28 januari was dit belang weer onder 3% gedaald. Afgezien daarvan zijn er geen mutaties geweest in de belangen van belangrijke aandeelhouders van PLC gedurende de drie jaren tot en met 2003.

Overzicht van geregistreerde PLC-aandeelhouders

Op 31 december 2003 had PLC 93 561 houders van gewone aandelen.

De onderstaande tabel vermeldt het aantal in het aandelenregister ingeschreven houders van gewone aandelen PLC van 1,4p op 31 december 2003:

Aantal aandelen	Aantal aandeelhouders	%	Totaal aantal gehouden aandelen	%
1 – 1 000	35 261	37,69	19 449 068	0,67
1 001 – 2 500	26 895	28,75	44 619 046	1,53
2 501 – 5 000	15 298	16,35	54 725 709	1,88
5 001 – 10 000	8 958	9,57	63 063 798	2,17
10 001 – 25 000	4 529	4,84	68 341 543	2,35
25 001 – 50 000	1 033	1,10	35 872 805	1,23
50 001 – 100 000	507	0,54	36 122 254	1,24
100 001 – 1 000 000	765	0,82	263 590 737	9,05
Over 1 000 000	315	0,34	2 325 673 620	79,88
	93 561	100,00	2 911 458 580	100,00

Valutaregulering

Unilever N.V.

Krachtens de Nederlandse Wet Financiële Betrekkingen Buitenland van 25 maart 1994 is de minister van Financiën gemachtigd voorschriften uit te vaardigen betreffende kapitaalstromen van en naar het buitenland uit hoofde van directe investeringen, vestiging, financiële dienstverlening, de toelating van verhandelbare instrumenten of goederen waarvoor er onder de Wet Invoer en Uitvoer, in het belang van het internationale juridische verkeer of een hiervoor relevante overeenkomst, nadere voorschriften zijn uitgevaardigd. Deze regels kunnen een verbod inhouden om bepaalde in deze voorschriften gespecificeerde handelingen te verrichten zonder dat daarvoor een vergunning is afgegeven. Tot nu toe zijn er geen dergelijke voorschriften uitgevaardigd die op Unilever N.V. van toepassing zijn.

De Nederlandsche Bank (DNB) is bevoegd tot het uitgeven van rapportagevoorschriften. Ingevolge deze bevoegdheid heeft zij de Rapportagevoorschriften betalingsbalansrapportages 2003 uitgevaardigd. Unilever N.V. is door DNB aangewezen als een instelling waarop de rapportagevoorschriften van toepassing zijn en Unilever N.V. voldoet aan deze voorschriften.

Unilever PLC

Geen.

Beursnotering

De voornaamste effectenbeurzen waar aandelen van Unilever zijn genoteerd, zijn Euronext voor gewone aandelen in NV en de London Stock Exchange voor gewone aandelen in PLC. Aandelen van NV worden voornamelijk verhandeld in de vorm van Nedamtrust-certificaten. Bijna al deze aandelen zijn aan toonder. Van alle gewone PLC-aandelen wordt een register bijgehouden.

In de Verenigde Staten worden op de New York Stock Exchange gewone aandelen van NV verhandeld als aandelen op naam en PLC-aandelen als American Depositary Receipts, die ieder vier gewone aandelen in PLC vertegenwoordigen. JPMorgan Chase Bank in New York treedt voor NV en PLC op als emittent, betaalkantoor en, in het geval van American Depositary Receipts, als bewaarder.

De gewone aandelen van NV zijn tevens genoteerd aan de aandelenbeurzen van Frankfurt en Zürich. Deze aandelen waren ook genoteerd in Londen (tot en met 1 december 2003), in Parijs (tot en met 11 december 2003), en in Düsseldorf, Hamburg, München en Berlijn-Bremen (tot en met 31 december 2003).

Over de afgelopen drie jaar zijn er geen materiële opschortingen in de handel geweest.

Op 28 februari 2004 waren er in de Verenigde Staten 7 538 geregistreerde houders van gewone aandelen in NV en 1 014 geregistreerde houders van PLC American Depositary Receipts. Wij schatten, op basis van de verdeling van het interimdividend over 2003, dat ongeveer 23% (2002: ongeveer 21%) van de gewone aandelen in NV worden gehouden in de Verenigde Staten, terwijl de meeste houders van gewone aandelen in PLC zijn geregistreerd in het Verenigd Koninkrijk – ongeveer 99% in zowel 2003 als in 2002.

De hoogste en laagste koersen voor de verschillende aandelennoteringen ziet u in de tabellen op de volgende pagina.

NV en PLC zijn beide ondernemingen met afzonderlijke beursnoteringen en verschillende aandeelhouders. De aandelen van de een kunnen niet worden geconverteerd in of ingewisseld voor de aandelen van de ander en de relatieve koersen op de verschillende effectenbeurzen kunnen van dag tot dag en van uur tot uur fluctueren, wat ook het geval is. Dit heeft verschillende oorzaken, waaronder veranderingen in wisselkoersen. Op lange termijn echter, blijven de koersen van aandelen van NV en PLC nauw met elkaar in verband staan, met name door onze egalisatie-overeenkomst en soortgelijke regelingen.

Als u aandeelhouder bent van NV, heeft u een rechtstreeks belang in een Nederlandse rechtspersoon, uw dividenden worden uitbetaald in euro's (omgewisseld in US dollars als u aandelen houdt die geregistreerd zijn in de Verenigde Staten) en u moet belasting betalen in Nederland. Als u aandeelhouder bent van PLC, heeft u een belang in een rechtspersoon in het Verenigd Koninkrijk, worden uw dividenden uitbetaald in ponden sterling (omgewisseld in US dollars als u American Depositary Receipts heeft) en moet u belasting betalen in het Verenigd Koninkrijk. Desalniettemin betekent de egalisatie-overeenkomst dat u als aandeelhouder van een van beide ondernemingen in werkelijkheid een belang heeft in Unilever als geheel. U heeft grotendeels gelijke rechten op onze samengevoegde nettowinst en reserves zoals vermeld in de geconsolideerde jaarrekening. (Zie 'Belastingheffing in de VS' op pagina 163 en pagina 164 en 'Egalisatie-overeenkomst' op de pagina's 155 en 156.)

Aandelenkoersen op 31 december 2003:

De aandelenkoersen voor de gewone aandelen aan het eind van het jaar bedroegen € 51,85 en \$ 64,90 voor NV en 521p en \$ 37,60 voor PLC.

Hoogste en laagste maandkoersen voor de laatste zes maanden van 2003:

		juli	augustus	september	oktober	november	december
NV per gewoon aandeel van € 0,51 in Amsterdam (in €)	Hoog	50	52	54	52	52	52
	Laag	46	49	51	49	50	49
NV per gewoon aandeel van € 0,51 in New York (in \$)	Hoog	58	58	61	61	60	65
	Laag	54	56	56	57	59	60
PLC per gewoon aandeel van 1,4p in Londen (in pence)	Hoog	516	530	546	527	523	521
	Laag	475	506	514	487	505	493
PLC per American Share in New York (in \$)	Hoog	34	34	35	35	36	38
	Laag	31	32	33	33	34	35

Hoogste en laagste kwartaalkoersen voor 2003 en 2002:

		2003	1 ^e kwartaal	2 ^e kwartaal	3 ^e kwartaal	4 ^e kwartaal
NV per gewoon aandeel van € 0,51 in Amsterdam (in €)	Hoog		60	59	54	52
	Laag		48	46	46	49
NV per gewoon aandeel van € 0,51 in New York (in \$)	Hoog		62	64	61	65
	Laag		53	54	54	57
PLC per gewoon aandeel van 1,4p in Londen (in pence)	Hoog		605	628	546	527
	Laag		505	481	475	487
PLC per American Share in New York (in \$)	Hoog		39	39	35	38
	Laag		33	32	31	33
		2002	1 ^e kwartaal	2 ^e kwartaal	3 ^e kwartaal	4 ^e kwartaal
NV per gewoon aandeel van € 0,51 in Amsterdam (in €)	Hoog		68	72	67	65
	Laag		62	63	50	56
NV per gewoon aandeel van € 0,51 in New York (in \$)	Hoog		60	67	66	65
	Laag		54	57	50	58
PLC per gewoon aandeel van 1,4p in Londen (in pence)	Hoog		592	659	616	633
	Laag		545	554	473	562
PLC per American Share in New York (in \$)	Hoog		35	39	38	39
	Laag		32	32	30	35

Hoogste en laagste jaarkoersen voor 2001, 2000 en 1999:

		2001	2000	1999
NV per gewoon aandeel in Amsterdam € 0,51 van (in € ^(a))	Hoog	71	71	74
	Laag	55	42	49
NV per gewoon aandeel in New York € 0,51 van (in \$)	Hoog	65	64	88
	Laag	50	40	50
PLC per gewoon aandeel van 1,4p in Londen (in pence)	Hoog	610	584	695
	Laag	478	335	401
PLC per American Share in New York (in \$)	Hoog	35	35	47
	Laag	28	22	27

(a) Bedragen die voorheen werden gerapporteerd in guldens zijn omgerekend naar euro's met gebruikmaking van de officiële koers van € 1 = f 2,20371 die met ingang van 1 januari 1999 van kracht werd.

Belastingheffing in de VS

De volgende toelichting wordt verstrekt als richtlijn. Ingezetenen van de Verenigde Staten dienen hun plaatselijke belastingadviseurs te raadplegen, vooral in verband met mogelijke belastingplicht in de VS ten aanzien van verkopen, levenslange schenking of het opnemen van hun aandelen in een nalatenschap.

Nederlandse belastingheffing op dividenden

Dividenden van ondernemingen in Nederland zijn in beginsel onderworpen aan 25% dividendbelasting. Als een aandeelhouder recht heeft op de voordelen van het huidige Belastingverdrag ('het Verdrag', gesloten op 18 december 1992) tussen de Verenigde Staten en Nederland, komen dividenden in aanmerking voor een vermindering van de Nederlandse dividendbelasting, wanneer deze door NV worden uitgekeerd aan:

- een ingezetene van de Verenigde Staten;
- een vennootschap opgericht naar het recht van de Verenigde Staten (of enig gebied daarvan) die geen vaste inrichting/vertegenwoordiging in Nederland heeft tot wier bedrijfsvermogen de aandelen behoren; of
- een andere rechtspersoon die onderworpen is aan federale inkomstenbelasting in de Verenigde Staten met betrekking tot haar wereldwijde inkomsten die geen vaste inrichting/vertegenwoordiging in Nederland heeft tot wier bedrijfsvermogen de aandelen behoren;

De vermindering van de Nederlandse dividendbelasting in deze gevallen kan variëren van 25% tot 15% (tot 5% als de uiteindelijke gerechtigde een onderneming is die rechtstreeks minimaal 10% van de stemgerechtigde aandelen van NV houdt en tot 0% als de begunstigde houder een gekwalificeerde 'vrijgestelde organisatie' is, zoals gedefinieerd in artikel 36 van het Verdrag).

Indien een Amerikaans belastingplichtige een vaste inrichting/vertegenwoordiging in Nederland heeft die aandelen in NV houdt die deel uitmaken van haar (bedrijfs)vermogen, worden de dividenden die deze op die aandelen ontvangt in de winst van die vaste inrichting/vertegenwoordiging opgenomen. Zij zijn onderworpen aan de Nederlandse inkomsten- c.q. vennootschapsbelasting en de Nederlandse dividendbelasting zal over het algemeen voor het volle tarief van 25% van toepassing zijn. Deze belasting zal worden behandeld als buitenlandse belasting die in aanmerking komt voor verrekening met de inkomstenbelasting die de aandeelhouder in de Verenigde Staten verschuldigd is.

Krachtens het Verdrag kunnen Amerikaanse organisaties die in het algemeen vrijgesteld zijn van belasting in de Verenigde Staten en die uitsluitend opgericht en werkzaam zijn voor het beheren of het verstrekken van pensioen- of andere personeelsuitkeringen, vrijgesteld zijn van bronbelasting op dividenden ontvangen van een Nederlandse vennootschap. Een overeenkomst, tussen de Amerikaanse en de Nederlandse belastingdienst, op 20 april 2000 door de US Internal Revenue Service gepubliceerd in uitgave IR-INT-2000-9, omschrijft in hoeverre deze organisaties in de Verenigde Staten recht hebben op de voordelen krachtens het Verdrag.

Een dividend dat wordt uitgekeerd aan een Amerikaanse trust, onderneming of organisatie die uitsluitend werkzaam is voor religieuze, liefdadige, wetenschappelijke, publieke of onderwijsdoeleinden, is nu in eerste instantie onderworpen aan

een dividendbelasting van 25%. Zo'n vrijgestelde organisatie heeft het recht de Nederlandse belastingdienst om teruggaaf van dividendbelasting te verzoeken indien zij vrijgesteld is van federale inkomstenbelasting in de Verenigde Staten en vrijgesteld zou zijn van belastingheffing in Nederland indien zij in Nederland zou zijn opgericht en al haar activiteiten daar zou uitoefenen.

Als u een aandeelhouder bent van NV en u bent geen ingezetene van de Verenigde Staten of van Nederland, worden eventuele vrijstellingen, verminderingen of teruggaaf van Nederlandse dividendbelasting geregeld door de Nederlandse belastingwet of, indien van toepassing, het belastingverdrag tussen Nederland en het land waar u woont.

Belastingheffing op dividenden in de Verenigde Staten

Als u een Amerikaanse aandeelhouder bent, wordt het gehele dividend (inclusief het ingehouden bedrag) aangemerkt als normale dividendopbrengsten. Uit hoofde van recent ingevoerde wetgeving (de Jobs and Growth Tax Relief Reconciliation Act uit 2003) zullen dividenden door individuen ontvangen gedurende de jaren tot 2009 onderhevig zijn aan een maximaal belastingtarief van 15%, mits deze aandeelhouder de aandelen meer dan 60 dagen heeft gehouden in een periode van 120 dagen die aanvangt 60 dagen voordat de aandelen ex-dividend gaan, alsmede dat aan enkele andere voorwaarden is voldaan. Unilever N.V. is in het kader van deze nieuwe wet een kwalificerende buitenlandse entiteit. Dividenden ontvangen door individuen na 2008 zullen onderhevig zijn aan de gebruikelijke belastingtarieven. Deze dividenden komen niet in aanmerking voor de voor ondernemingen toegestane vermindering.

In het kader van Amerikaanse regels ter voorkoming van dubbele belastingheffing gelden dividenden als buitenlandse broninkomsten en komt de Nederlandse dividendbelasting in aanmerking als buitenlandse inkomstenbelasting waarvoor verrekening met de Amerikaanse inkomstenbelasting van de aandeelhouder mogelijk is. De Amerikaanse regels voor verrekening van buitenlandse belastingen zijn ingewikkeld en er zijn aanvullende beperkingen aan de verrekening die individuen, die in aanmerking komen voor het eerdergenoemde maximum tarief van 15%, kunnen genieten.

Krachtens een bepaling in de Nederlandse Wet op de Dividendbelasting heeft NV recht op een verrekening (tot maximaal 3% van het brutodividend waarop dividendbelasting wordt ingehouden) met het bedrag aan ingehouden dividendbelasting voordat dit wordt afgedragen aan de Nederlandse belastingdienst. Ten aanzien van dividenden die zijn uitgekeerd op of na 1 januari 1995 kunnen de belastingautoriteiten in de Verenigde Staten zich op het standpunt stellen dat de Nederlandse dividendbelasting die in aanmerking komt voor verrekening dienovereenkomstig moet worden beperkt.

Nederlandse belastingheffing op vermogenswinst

Als u onderworpen bent aan Amerikaanse belastingheffing en u hebt vermogenswinst op verkoop van aandelen van een Nederlandse onderneming, dan is deze op basis van het Verdrag niet belastbaar in Nederland. Een uitzondering op deze regel treedt in zijn algemeenheid op indien u een vaste inrichting/vertegenwoordiging in Nederland hebt die bij de verkoop van aandelen vermogenswinst heeft behaald.

Nederlandse successierecht en schenkingsrecht

Krachtens de belastingconventie met betrekking tot successierecht en erfrecht tussen de Verenigde Staten en Nederland van 15 juli 1969 zullen individuele ingezetenen van de Verenigde Staten die geen Nederlands staatsburger zijn en die aandelen bezitten, in het algemeen niet onderworpen zijn aan successierecht in Nederland bij overlijden van die persoon, tenzij de aandelen deel uitmaken van het bedrijfsvermogen van een vaste inrichting/ vertegenwoordiging in Nederland.

Een schenking van aandelen in een Nederlandse onderneming door iemand die geen ingezetene van Nederland is of geacht wordt te zijn, is in het algemeen niet onderworpen aan Nederlands schenkingsrecht. Een Nederlands staatsburger die geen ingezetene is, wordt echter voor schenkingsrechtelijke doeleinden nog tien jaar behandeld als ingezetene van Nederland en elke andere persoon die geen ingezetene is, wordt nog één jaar nadat hij Nederland verlaten heeft als zodanig behandeld.

Belastingheffing op dividenden in het Verenigd Koninkrijk

Op basis van het recht in het Verenigd Koninkrijk wordt geen inkomstenbelasting ingehouden op dividenden die zijn uitbetaald door ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk. Aandeelhouders, al dan niet ingezetene van het Verenigd Koninkrijk, ontvangen het volledige vastgestelde dividend.

Als u als aandeelhouder ingezetene van het Verenigd Koninkrijk bent, hebt u recht op een belastingvermindering op de inkomstenbelasting die wordt geheven in het Verenigd Koninkrijk gelijk aan 10% van het totale bedrag van het dividend plus belastingvrije som (of een negende van het dividend). Bijvoorbeeld, een dividendbetaling van £ 9,00 geeft recht op een belastingvermindering van £ 1,00.

Belastingheffing op dividenden in de Verenigde Staten

Als u een Amerikaanse aandeelhouder bent, wordt het dividend aangemerkt als normale dividendopbrengsten. Uit hoofde van recent ingevoerde wetgeving (de Jobs and Growth Tax Relief Reconciliation Act uit 2003) zullen dividenden door individuen ontvangen gedurende de jaren tot 2009 onderhevig zijn aan een maximaal belastingtarief van 15%, mits deze aandeelhouder de aandelen meer dan 60 dagen heeft gehouden in een periode van 120 dagen die aanvangt 60 dagen voordat de aandelen ex-dividend gaan, alsmede dat aan enkele andere voorwaarden is voldaan. Unilever PLC is in het kader van deze nieuwe wet een kwalificerende buitenlandse entiteit. Dividenden ontvangen door individuen na 2008 zullen onderhevig zijn aan de gebruikelijke belastingtarieven. Deze dividenden komen niet in aanmerking voor de voor ondernemingen toegestane vermindering. Deze dividenden worden aangemerkt als buitenlands broninkomen in het kader van verrekening van buitenlandse belastingen.

Daarnaast kon, krachtens het vorige inkomstenbelastingverdrag tussen de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk (het 'vorige verdrag'), een Amerikaanse aandeelhouder die in aanmerking kwam voor de voordelen van het vorige verdrag ervoor kiezen alleen voor belastingdoeleinden in de Verenigde Staten behandeld te worden als iemand die een extra belastbaar dividend heeft ontvangen. Het extra geachte dividend was gelijk aan een negende van het werkelijk ontvangen dividend

in contanten (een extra dividend van £ 1 in het eerdergenoemde voorbeeld). De aandeelhouder had het recht een belastingvermindering in de Verenigde Staten te vorderen ten bedrage van het extra geachte dividend. De belastingvermindering kon, behoudens bepaalde limieten en beperkingen, de geheven federale inkomstenbelasting in de Verenigde Staten verminderen. De procedure om hiervoor te kiezen was omschreven in IRS Revenue Procedure 2000-13.

Gedurende 2003 hebben de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk een nieuw inkomstenbelastingverdrag geratificeerd (het 'nieuwe verdrag'). Voor Amerikaanse inwoners is het nieuwe verdrag vanaf 1 mei 2003 van toepassing op bronbelastingen en vanaf 1 januari 2004 op andere belastingen. Volgens het nieuwe verdrag kunnen aandeelhouders in de Verenigde Staten niet van de in de vorige paragraaf beschreven keuzemogelijkheid gebruik maken. Aandeelhouders in de Verenigde Staten hebben daarentegen wel de mogelijkheid om de bepalingen van de bestaande conventie nog twaalf maanden na de ingangsdatum toe te passen. Als een Amerikaanse aandeelhouder van deze mogelijkheid gebruik maakt, zijn de bepalingen van de vorige paragraaf van toepassing op dividenden die tot 30 april 2004 worden ontvangen.

Belastingheffing op vermogenswinst in het Verenigd Koninkrijk

Op basis van het recht in het Verenigd Koninkrijk kunt u verplicht zijn belasting over de vermogenswinst te betalen bij verkoop van aandelen. Indien u echter:

- geen ingezetene en niet gewoonlijk ingezetene bent van het Verenigd Koninkrijk of
- een onderneming bent die niet gevestigd is in het Verenigd Koninkrijk

dan bent u niet verplicht bij verkoop van uw aandelen belasting over de vermogenswinst in het Verenigd Koninkrijk te betalen, behalve wanneer de aandelen gehouden worden in verband met zakelijke activiteiten die worden uitgevoerd in het Verenigd Koninkrijk door een filiaal of agentschap.

Successierecht in het Verenigd Koninkrijk

Op basis van het huidige successierecht- en schenkingsrechtverdrag tussen de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk zijn gewone aandelen die worden gehouden door een individuele aandeelhouder die:

- voor het verdrag woonachtig is in de Verenigde Staten, en
- voor het verdrag geen staatsburger is van het Verenigd Koninkrijk

niet onderworpen aan successierecht in het Verenigd Koninkrijk bij:

- overlijden van die persoon, of
- schenking van de aandelen gedurende het leven van die persoon.

Een uitzondering hierop is de situatie waarbij de aandelen deel uitmaken van de activa van een permanente vestiging van die persoon in het Verenigd Koninkrijk of waarbij, als het gaat om een aandeelhouder die onafhankelijke persoonlijke diensten verleent, zij behoren bij een vaste inrichting in het Verenigd Koninkrijk.

Dividenden

Onze interimdividenden op gewone aandelen worden gewoonlijk bekendgemaakt in november en uitbetaald in december. Slotdividenden op gewone aandelen worden gewoonlijk voorgesteld in februari en, indien goedgekeurd door aandeelhouders in de jaarlijkse algemene vergadering, uitbetaald in mei of juni.

Dividenden die de afgelopen vijf jaar zijn uitbetaald door NV per gewoon aandeel van € 0,51 en door PLC per gewoon aandeel van 1,4p en per ADR van 5,6p zijn vermeld in de tabel hieronder. Dividenden van NV zijn herrekend naar US dollars tegen de wisselkoersen die gelden op de declaratiedata. Dividenden van PLC zijn tot en met het interimdividend over 2001 herrekend naar US dollars tegen de wisselkoersen die gelden op de betaaldatum. Sinds het slotdividend van 2001 is ons beleid voor PLC gewijzigd en worden dividenden herrekend naar US dollars tegen wisselkoersen die gelden op de declaratiedatum.

Het interimdividend bedraagt gewoonlijk 35% van het totale gewone dividend per aandeel voor het voorgaande jaar, op basis van de sterkste van de valuta's van de twee moedermaatschappijen over de eerste negen maanden van het jaar. Egalisatie van het interimdividend in de andere valuta vindt plaats tegen de gemiddelde wisselkoers in het derde kwartaal. Egalisatie van het slotdividend vindt plaats tegen gemiddelde wisselkoersen over het gehele jaar.

Het tijdschema van de dividenden in 2004 staat op pagina 167.

NV-dividenden

	2003	2002	2001	2000	1999
Interimdividend per € 0,51	€ 0,59	€ 0,55	€ 0,50	€ 0,48	f 0,88
Wisselkoersen \$ 1 = f					2,1173
Wisselkoersen € 1 = \$	1,1673	0,9820	0,9097	0,8646	
Interimdividend per € 0,51 (US registry)	\$ 0,688707	\$ 0,540100	\$ 0,454850	\$ 0,415008	\$ 0,415624
Slotdividend per € 0,51	€ 1,15	€ 1,15	€ 1,06	€ 0,95	f 1,91
Wisselkoersen slotdividend \$ 1 = f					2,4725
Wisselkoersen slotdividend € 1 = \$	1,2668	1,1427	0,9088	0,8827	
Slotdividend per € 0,51 (US registry)	\$ 1,456766	\$ 1,314105	\$ 0,963328	\$ 0,838565	\$ 0,772497

Ter illustratie zijn de bovengenoemde dividenden in US dollars de betaalde dividenden per € 0,51 op gewone aandelen NV geregistreerd in New York. Bovengenoemde wisselkoersen golden op de data van declaratie van het dividend.

Het slotdividend voor 2003 in euro's is betaalbaar op 14 juni 2004. Het dividend in dollars zal worden berekend op basis van de wisselkoersen die gelden op 12 mei 2004.

Op 10 mei 1999 werd het aandelenkapitaal geconsolideerd door 112 bestaande gewone aandelen met een nominale waarde van f 1 te vervangen door 100 nieuwe gewone aandelen met een nominale waarde van f 1,12 (nu € 0,51).

PLC-dividenden

	2003	2002	2001	2000	1999
Interimdividend per 1,4p	6,16p	5,21p	4,65p	4,40p	3,93p
Wisselkoersen £ 1 = \$	1,6910	1,5580	1,4527	1,4622	1,6002
Interimdividend per 5,6p	\$ 0,4167	\$ 0,3247	\$ 0,2702	\$ 0,2573	\$ 0,2515
Slotdividend per 1,4p	11,92p	10,83p	9,89p	8,67p	8,57p
Wisselkoersen slotdividend £ 1 = \$	1,8703	1,6065	1,4591	1,4355	1,4732
Slotdividend per 5,6p	\$ 0,8918	\$ 0,6959	\$ 0,5772	\$ 0,4978	\$ 0,5050

Als u ingezetene bent van de Verenigde Staten en vóór 6 april 1999 dividenden hebt ontvangen op basis van het Brits-Amerikaanse belastingverdrag, dan hebt u een bedrag ontvangen dat gelijk is aan het totaal van het vastgestelde dividend plus de belastingvrije som in het Verenigd Koninkrijk minus de voorheffing. Als u ingezetene bent van de Verenigde Staten en na 5 april 1999 dividenden hebt ontvangen, hebt u gewoon het vastgestelde dividend ontvangen. Zie 'Belastingheffing in de VS' op pagina 164. Het is niet mogelijk een rechtstreekse vergelijking te maken tussen PLC-dividenden die zijn uitbetaald vóór en na 6 april 1999 wegens de afschaffing van de ACT (Advance Corporation Tax) in het Verenigd Koninkrijk per die datum.

Het slotdividend in ponden sterling voor 2003 is betaalbaar op 14 juni 2004. Het dividend in dollars zal worden berekend op basis van de wisselkoersen die gelden op 12 mei 2004.

Op 10 mei 1999 werd het aandelenkapitaal geconsolideerd door 112 bestaande gewone aandelen met een nominale waarde van 1,25p te vervangen door 100 nieuwe gewone aandelen met een nominale waarde van 1,4p.

Verwijzing naar Form 20-F

DEEL I

1	Identiteit van leden van de raden van bestuur, senior management en adviseurs	n.v.t.
2	Plaatsingsstatistieken en verwacht tijdschema	n.v.t.
3	Belangrijke informatie	
3A	Geselecteerde financiële informatie	113, 129-133, 165
3B	Kapitaal en schulden	n.v.t.
3C	Reden voor de plaatsing en gebruik van de opbrengst	n.v.t.
3D	Risicofactoren	46-47
4	Informatie over de onderneming	
4A	Geschiedenis en ontwikkeling van de onderneming	2, 18-19, 48, 118, 167
4B	Bedrijfsoverzicht	9-14, 22-45, 46
4C	Organisatiestructuur	48, 145-148
4D	Terreinen, gebouwen en installaties	141
5	Bedrijfsoverzicht, financieel verslag en vooruitzichten	
5A	Bedrijfsresultaten	15-45
5B	Liquiditeit en financiering	20, 73
5C	Onderzoek en ontwikkeling, patenten en licenties, etc.	10-11, 14
5D	Informatie over trends	7-8, 22-45
5E	Off balance constructies	20, 100
5F	Overzicht van contractuele verplichtingen	20
5G	Waarschuwing	3
6	Leden van de raden van bestuur, senior management en personeel	
6A	Leden van de raden van bestuur en senior management	48-49, 54-55
6B	Remuneratie	56-70, 102-109
6C	Directievoering	48-55, 69
6D	Personeel	13
6E	Aandeelhouderschap	64-69, 119-127
7	Belangrijke aandeelhouders en transacties met verbonden partijen	
7A	Belangrijke aandeelhouders	152-160
7B	Transacties met verbonden partijen	14
7C	Belangen van deskundigen en adviseurs	n.v.t.
8	Financiële informatie	
8A	Geconsolideerde overzichten en andere financiële informatie	14, 79-128, 151, 165
8B	Belangrijke wijzigingen	21
9	Plaatsing en notering	
9A	Details inzake plaatsing en notering	161
9B	Plan van uitgifte	n.v.t.
9C	Markten	2, 160
9D	Verkopende aandeelhouders	n.v.t.
9E	Verwatering	n.v.t.
9F	Kosten van de uitgifte	n.v.t.
10	Aanvullende informatie	
10A	Aandelenkapitaal	n.v.t.
10B	Akte van oprichting en statuten	binnenkant omslag, 48-50, 113, 151, 155-157
10C	Belangrijke contracten	155-156
10D	Valutaregulering	161
10E	Belasting	163-164
10F	Dividenden en betaalkantoren	n.v.t.
10G	Verklaring door deskundigen	n.v.t.
10H	Documenten ter inzage	139
10I	Informatie over dochtermaatschappijen	n.v.t.

11	Kwantitatieve en kwalitatieve informatie over marktrisico's	42-49
-----------	--	-------

12	Beschrijving van andere effecten dan eigen vermogenstitels	n.v.t.
-----------	---	--------

DEEL II

13	Wanbetaling, dividendachterstanden en nalatigheid	n.v.t.
-----------	--	--------

14	Belangrijke wijzigingen in de rechten van houders van effecten en gebruik van de opbrengst	159
-----------	---	-----

15	Waarborgen en procedures rondom informatieverstrekking	73
-----------	---	----

16	Gereserveerd	
-----------	---------------------	--

16A	Financiële deskundige in de Auditcommissie	49
-----	--	----

16B	Code of Ethics	51
-----	----------------	----

16C	Dienstverlening en beloning van de externe accountants	52, 88
-----	--	--------

16D	Vrijstellingen van de noteringsregels betreffende Auditcommissies	n.v.t.
-----	---	--------

16E	Aankopen van effecten door de uitgever en verbonden partijen	n.v.t.
-----	--	--------

DEEL III

17	Financiële overzichten	n.v.t.
-----------	-------------------------------	--------

18	Financiële overzichten	n.v.t.
-----------	-------------------------------	--------

19	Appendices	*
-----------	-------------------	---

*Gedeponeerd bij de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten.

De agent van Unilever in de Verenigde Staten is de heer R Soiefer, vice-president, secretaris en algemeen juridisch adviseur, Unilever United States Inc., 390 Park Avenue, New York, NY 10022-4698.

Financiële kalender en adressen

Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

NV	Woensdag 12 mei 2004 om 10.30 uur in Rotterdam
PLC	Woensdag 12 mei 2004 om 11.00 uur in Londen

Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	28 april 2004	Derde kwartaal	27 oktober 2004
Eerste halfjaar	28 juli 2004	Gehele jaar (voorlopige)	10 februari 2005

Dividenden op gewone aandelen

Slot voor 2003 – aangekondigd op 12 februari 2004 en vast te stellen op 12 mei 2004

	Ex-dividend datum	Registratiedatum	Betaaldatum
NV	14 mei 2004	13 mei 2004	14 juni 2004
PLC	19 mei 2004	21 mei 2004	14 juni 2004
NV – New York aandelen	14 mei 2004	18 mei 2004	14 juni 2004
PLC – ADR's	19 mei 2004	21 mei 2004	14 juni 2004

Interim voor 2004 – aan te kondigen op 27 oktober 2004

	Ex-dividend datum	Registratiedatum	Betaaldatum
NV	28 oktober 2004	27 oktober 2004	26 november 2004
PLC	3 november 2004	5 november 2004	26 november 2004
NV – New York aandelen	28 oktober 2004	1 november 2004	26 november 2004
PLC – ADR's	3 november 2004	5 november 2004	26 november 2004

Dividenden op preferente aandelen

NV

4% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 januari
6% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 oktober
7% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 oktober
5 eurocents cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 9 juni en 9 december

Contactadressen

Rotterdam	Londen	New York
Unilever N.V. Corporate Relations Department Weena 455, Postbus 760 3000 DK Rotterdam	Unilever PLC Corporate Relations Department PO Box 68, Unilever House Blackfriars, London EC4P 4BQ	Unilever United States, Inc. Corporate Relations Department 390 Park Avenue, New York NY 10022-4698
Telefoon +31 (0)10 217 4000 Telefax +31 (0)10 217 4798	Telefoon +44 (0)20 7822 5252 Telefax +44 (0)20 7822 6191	Telefoon + 1 212 906 3501 Telefax + 1 212 906 4666

Vragen kunnen ook elektronisch gesteld worden via www.unilever.com/home/contactus.

Website

Aandeelhouders worden van harte uitgenodigd onze website www.unilever.com te bezoeken, waar een uitgebreide hoeveelheid informatie over de Unilever-groep te vinden is.

Voor beleggers is er een speciale sectie: www.unilever.com/investorcentre. Deze bevat uitgebreide informatie over Unilevers aandelenkoers, onze kwartaal- en jaarresultaten, diverse grafieken, financieel nieuws en informatie voor analisten. Tevens zijn hier de Investor Relations speeches te vinden en presentaties met betrekking tot de kwartaalresultaten.

U kunt tevens het Jaaroverzicht evenals het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F van zowel dit jaar als vorig jaar raadplegen. Deze zijn rechtstreeks te vinden op www.unilever.com/investorcentre/financialreports.

Aandeelhouders van PLC kunnen, door registratie op www.shareview.co.uk, aangeven dat zij geen gedrukte exemplaren meer willen ontvangen van het Jaaroverzicht, Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F en andere documenten voor aandeelhouders, als hun voorkeur ernaar uitgaat deze op onze website te bekijken.

Publicaties

De volgende publicaties kunnen worden geraadpleegd of worden besteld via www.unilever.com/investorcentre/financialreports.

Unilever Jaaroverzicht 2003

Inclusief een Verkorte jaarrekening. Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's, ponden sterling en US dollars.

Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003

Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's; bevat tevens het verslag Form 20-F dat bij de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten is gedeponneerd.

Kwartaalresultaten

Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's; ook beschikbaar in verkorte versie in het Engels met bedragen in ponden sterling of US dollars.

Aandelenregistratie

Nederland

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT
Postbus 11063
1001 GB Amsterdam

Telefoon +31 (0)20 522 2555
Telefax +31 (0)20 522 2500
e-mail registers@ant-trust.nl

Verenigd Koninkrijk

Lloyds TSB Registrars
The Causeway
Worthing
West Sussex BN99 6DA

Telefoon +44 (0)870 600 3977
Telefax +44 (0)870 600 3980
Website www.lloydstsb-registrars.co.uk

Verenigde Staten van Amerika

JPMorgan Service Center
PO Box 43013
Providence RI 02940-3013

Telefoon + 1 781 575 4328
Telefax + 1 781 575 4082
Website www.adr.com

Unilever N.V.

Weena 455, Postbus 760
3000 DK Rotterdam
Nederland
T +31 (0)10 217 4000
F +31 (0)10 217 4798

Unilever PLC

PO Box 68, Unilever House
Blackfriars, Londen EC4P 4BQ
Verenigd Koninkrijk
T +44 (0)20 7822 5252
F +44 (0)20 7822 5951

www.unilever.com



Unilever