

# Disclaimer

## Opmerkingen bij het Jaaroverzicht

Het Unilever Jaaroverzicht 2002 ('het Jaaroverzicht') is een beknopt document met extracten en samenvattingen van de informatie in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002 ('het Volledig Verslag'). Voor een compleet beeld van de resultaten en de stand van zaken bij Unilever dient het Volledig Verslag te worden geraadpleegd.

De PDF-versie van het Jaaroverzicht is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan de aandeelhouders van Unilever.

Een aantal delen uit het Jaaroverzicht is gecontroleerd door onze accountants. Deze gecontroleerde delen zijn als zodanig aangegeven.

## Disclaimer

Indien u geen aandeelhouder bent die ervoor heeft gekozen het Jaaroverzicht in elektronische vorm te ontvangen, wordt dit materiaal slechts verstrekt ter informatie en kunt u er geen rechten aan ontleen. Dit Jaaroverzicht vormt geen uitnodiging om te investeren in aandelen Unilever. U bent uitsluitend zelf verantwoordelijk voor beslissingen die u op grond van deze informatie neemt.

De informatie betreft de periodes zoals aangegeven en wordt niet bijgewerkt. Op de toekomstgerichte uitspraken zijn de in het Volledig Verslag gemaakte voorbehouden van toepassing.

Unilever aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor informatie op andere websites die vanaf deze site via hyperlinks benaderd kunnen worden.

## Unilever-website

Het onderhoud en de integriteit van de Unilever-website vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. In de werkzaamheden verricht door de accountants zijn deze aspecten niet opgenomen en dienovereenkomstig accepteren de accountants geen verantwoordelijkheid voor enigerlei wijzigingen in de jaarrekeningen sinds deze op de website zijn gepubliceerd.

De wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk met betrekking tot de opstelling en publicatie van jaarrekeningen kan verschillen van wetgeving in andere jurisdicties.

De afkorting BEIA, waar dan ook gebruikt in dit Jaaroverzicht, heeft betrekking op winstcijfers 'vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa'. Tenzij anders vermeld, is ook de toelichting op basis van cijfers BEIA.

Voorzien in de dagelijkse  
behoeften van mensen, overal



**Unilever Jaaroverzicht 2002**  
en Verkorte Jaarrekening



Unilever

# Inhoud



Bericht van de  
voorzitters **02**



Onze gedragscode **04**



Kerncijfers **06**



Divisie  
Voedingsmiddelen **08**



Divisie  
Huishoudelijke &  
Persoonlijke  
Verzorging **10**



Overzicht per regio **12**



Meer dan merken  
alleen **15**



Verkorte  
jaarrekening **22**

**Bezoek onze website [www.unilever.com](http://www.unilever.com)  
voor actuele informatie**

## Ons bedrijf:

Onze doelstelling	<b>01</b>
Bericht van de voorzitters	<b>02</b>
Onze gedragscode	<b>04</b>
Kerncijfers	<b>06</b>

## Onze merken:

Divisie Voedingsmiddelen	<b>08</b>
Divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging	<b>10</b>
Overzicht per regio	<b>12</b>
Meer dan merken alleen	<b>15</b>

## Onze organisatie:

Onze structuur	<b>18</b>
Leden en adviserende leden van de raden van bestuur	<b>20</b>

## Verkorte jaarrekening

inclusief:	<b>22</b>
Dividend	<b>23</b>
Verkort remuneratieverslag	<b>26</b>

## Additionele informatie

**29**

# Onze doelstelling

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

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

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

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

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

De twee moedermaatschappijen, Unilever N.V. (NV) en Unilever PLC (PLC), samen met hun groepsmaatschappijen, treden zoveel mogelijk op als één onderneming (de Unilever-groep, ook aangeduid als Unilever of de Groep). Dit Jaaroverzicht behandelt daarom de bedrijfsactiviteiten en de resultaten van de Unilever-groep als geheel.

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

Sinds 1 januari 2000 is de euro de belangrijkste rapporteringsvaluta van Unilever. De cijfers in dit Jaaroverzicht zijn weergegeven in euro's, ponden sterling en US dollars. Door wijzigingen in de wisselkoersen kunnen de trends in de resultaten per valuta van elkaar verschillen. Om dit effect uit te

sluiten, hanteren wij in onze toelichting op de resultaten – tenzij anders vermeld – constante wisselkoersen (dezelfde koersen als in het voorgaande jaar). Voor iedere periode van twee jaar zijn de vergelijkingen tussen de opeenvolgende jaren in euro's dezelfde als wanneer de resultaten in ponden sterling of US dollars tegen constante wisselkoersen zouden zijn weergegeven.

De afkorting BEIA, waar dan ook gebruikt in dit Jaaroverzicht, heeft betrekking op winstcijfers 'vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa'. Tenzij anders vermeld, is ook de toelichting op basis van cijfers BEIA.

De in dit document vermelde bedragen in euro's met betrekking tot het aandelenkapitaal van NV zijn een weergave in euro's op basis van artikel 67c Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, afgerond op twee decimalen, van de onderliggende bedragen

van het aandelenkapitaal in Nederlandse guldens die in de statuten van NV niet naar euro's zijn omgezet. Totdat het omzetten formeel plaatsvindt door statutenwijziging, zijn de rechten op dividend en het stemrecht gebaseerd op de onderliggende bedragen in Nederlandse guldens.

Onder brutowinstmarge wordt verstaan de bedrijfswinst van de Groep uitgedrukt als percentage van de Groepsomzet.

De bij het opmaken van dit Jaaroverzicht gebruikte wisselkoersen worden vermeld op pagina 23.

'Omzet' houdt in: inclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten. 'Onderliggende verkopen' of 'groei van de verkopen' houdt in: exclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten.

# Aanhoudende groei



Antony Burgmans

Niall FitzGerald

- Leidende merken groeien met 5,4%
- Brutowinstmarge BEIA<sup>(a)</sup> van 14,9% een nieuw record
- Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten stijgt naar € 7,9 (£ 5,0, \$ 7,4) miljard
- Winst per aandeel BEIA<sup>(a)</sup> neemt met 21% toe

<sup>(a)</sup> BEIA: vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa

### Het groeitempo vasthouden

Het verheugt ons dat we opnieuw verslag kunnen doen van een jaar waarin we onze groei hebben doorgezet. We zijn weer dichterbij de doelstellingen gekomen die we hebben vastgelegd in onze strategie De Weg naar Groei. Onze leidende merken groeiden met 5,4% en door de intensivering van onze innovatieprogramma's en onze activiteiten in de markt hebben we de groei kunnen versnellen en eindigden we het jaar sterk.

De brutowinstmarge BEIA steeg tot 14,9%, een toename van 1% ten opzichte van 2001. Dit was opnieuw een record. Hoewel de omzet tegen constante wisselkoersen gelijk bleef aan die van 2001, zorgden valutadevaluaties ervoor dat deze tegen actuele wisselkoersen met 7% daalde. De devaluaties hadden ook invloed op de bedrijfswinst BEIA. Deze steeg met € 0,5 (£ 0,3, \$ 0,5) miljard tegen constante wisselkoersen, maar was nagenoeg onveranderd tegen actuele wisselkoersen.

De wereldeconomie in 2002 groeide maar langzaam en het ondernemingsklimaat verslechterde. De vertraagde groei en de onzekere economische en politieke omstandigheden zorgden voor onrust in de financiële markten. Maar opnieuw heeft ons bedrijf laten zien hoe sterk het is in moeilijke tijden. Onze mensen hebben hun kennis, ervaring en volledige inzet in de strijd geworpen om een goed resultaat neer te zetten.

De winst per aandeel BEIA nam toe met 21% en voor het tweede jaar op rij bevond onze Total Shareholder Return (TSR), berekend over één jaar, zich in de top eenderde van onze referentiegroep. De kunst zal nu zijn deze positie vast te houden over een driejaarsperiode en daarna.

Ook in 2002 was er een gezonde kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Daarnaast leverde de verkoop van niet-kernactiviteiten onder meer netto € 1 (£ 0,6, \$ 0,9) miljard op in contanten door de verkoop van DiverseyLever, ons bedrijf in institutionele en industriële reiniging. In het gefuseerde bedrijf JohnsonDiversey hebben we nu een minderheidsaandeel. Andere verkochte bedrijven waren onder meer Mazola in Noord-Amerika en Loders Croklaan, ons bedrijf in speciale oliën en vetten voor de industrie. Door een sterke kasstroom daalde de nettoschuld. In combinatie met lagere rentetarieven leidde dit tot een verlaging van de rentelasten met 22% ten opzichte van 2001.

### Doelstellingen realiseren van De Weg naar Groei

We liggen nog steeds goed op koers om onze doelstellingen van De Weg naar Groei te bereiken. Deze zijn: een duurzame omzetgroei van 5 tot 6% en een brutowinstmarge BEIA van 16% in 2004. Voor het tweede jaar op rij groeiden onze leidende merken met meer dan 5%. Dat succes is vooral te danken aan innovatie. Onze reclamebestedingen waren volledig gericht op onze leidende merken, die aan het einde van het jaar goed waren voor 89% van onze totale omzet.

De brutowinstmarge liet opnieuw een gezonde groei zien en we hebben de investeringen in onze merken gestaag opgevoerd. Onze herstructureringsprogramma's liggen op schema. Eerder dan gepland zelfs hebben we de doelstelling gehaald om € 1,6 (£ 1,0, \$ 1,5) miljard op inkoop te besparen. Bovendien hebben we tegen het eind van het jaar onze volledige doelstelling gehaald van € 0,8 (£ 0,5, \$ 0,8) miljard aan besparingen uit de integratie met Bestfoods. Ook dat was eerder dan gepland.

## Onze mensen stimuleren

Om de doelstellingen van De Weg naar Groei te bereiken en vast te houden, moeten we het hebben van mensen die beschikken over een passie om te winnen en van een bedrijfscultuur die ondernemingsgeest stimuleert en belooft. De ontwikkeling van programma's als 'Leiderschap in Actie' en de tijd die we besteden aan onze jonge managers ('Jonge leiders van morgen') maken deel uit van een totaalprogramma dat verandering tot stand moet brengen. En de resultaten mogen er zijn. We vinden ze terug in de succesmentaliteit die je overal in de onderneming aantreft. We zien ze ook in allerlei innovaties, die snellere groei en betere resultaten opleveren. Als erkenning van de inspanningen van onze medewerkers, hebben we onze langetermijn-beloningssystemen en ons systeem voor variabele beloning uitgebreid naar meer mensen. De reacties op ons 'Ondernemerschapprogramma' (onze initiatieven om ondernemingscultuur te stimuleren) waren uitzonderlijk enthousiast. Collega's in de hele onderneming zijn de uitdaging met volle overgave aangegaan en de resultaten zijn hiervan het bewijs.

## Merken en regio's

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging hebben we de groei van onze leidende merken van meer dan 6% kunnen vasthouden. Vooral onze merken in persoonlijke verzorging bleven het goed doen en de marges in huishoudelijke verzorging stegen flink. Het Dove-assortiment is uitgebreid van huidverzorging naar haarverzorging en dat droeg bij aan de uitzonderlijke prestaties van dit merk: voor het vierde jaar op rij een groei van meer dan 25% en verkopen van inmiddels meer dan € 2 (£ 1,3, \$ 1,9) miljard. Dove shampoo en conditioners werden op de markt gebracht in nog 31 andere landen. In deodorants liet *Rexona*, en met name *Rexona for Men*, een sterke groei zien.

In Voedingsmiddelen lag de nadruk in het eerste halfjaar nog op de afronding van de integratie met Bestfoods. Dat gaf ons een sterke basis om de innovaties en de activiteiten in de markt in het tweede halfjaar te intensiveren, resulterend in een versnelde groei van de leidende merken, die voor het hele jaar 4,4% bedroeg. *Knorr* is een onuitputtelijke bron van ideeën voor hartige producten; het assortiment is het oorspronkelijke concept van bouillonblokjes dan ook al lang ontgroeid. Het assortiment van *Bertolli* breiden we steeds verder uit met producten van Italiaanse origine. Consumenten hebben goed gereageerd op onze merken voor gezondheid & welzijn, waaronder *AdeS*, de gezondheidsdrank op sojabasis in Brazilië en Mexico.

In totaal hebben we nu 14 wereldwijde merken met een omzet van € 1 (£ 0,6, \$ 0,9) miljard of meer. Tien jaar geleden hadden we er één.

In Europa zijn de onderliggende verkopen met 3% toegenomen, ook dit jaar met een aanzienlijke bijdrage van Centraal- en Oost-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 de categorie spreads en bak- & braadproducten deden het opnieuw goed, vooral *Becel/Flora*, dat met meer dan 10% groeide. Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging zette in West-Europa sterke prestaties neer door innovaties en assortimentsuitbreidingen van *Dove*, *Rexona* en *Axe*.

De onderliggende verkopen in Noord-Amerika groeiden met 1%. De marktspanningen namen in de loop van het jaar toe, waardoor de prestaties in de tweede helft van het jaar verbeterden. In Voedingsmiddelen stegen de onderliggende verkopen met 2% en onze marktaandelen handhaafden hun sterke positie. *Slim•Fast* bleef groeien en overschreed wereldwijd een omzetniveau van € 1 (£ 0,6, \$ 0,9) miljard. *Is* nam weer met meer dan 5% toe, en ook *Wishbone*, *Becel* en *Knorr* gingen goed vooruit. Bij Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging zien we dat, na een wat trage start, de succesvolle introducties van *Axe* deodorant en *all* wasverzachter en de herintroductie van *Dove* bodywash voor een sterke afsluiting van het jaar zorgden.

In Afrika, het Midden-Oosten en Turkije stegen de onderliggende verkopen met 7%. Inclusief de uitbreiding van ons belang in Bestfoods Robertsos steeg de omzet met 9%. Er was groei in alle categorieën.

In Azië en Pacific namen de onderliggende verkopen toe met 5%. Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging groeide in zowel categorieën als landen. Vooral de Filippijnen, Indonesië en Vietnam presteerden sterk. Huidverzorging, haarverzorging en deodorants namen in de hele regio toe met meer dan 10%. In Voedingsmiddelen groeide Zuidoost-Azië goed, omdat de Bestfoods-merken konden profiteren van Unilevers distributiekanaalen.

In Latijns-Amerika stegen de onderliggende verkopen met 12%. Dat was een gevolg van prijsmaatregelen om de door devaluaties veroorzaakte kostenstijgingen te compenseren. In wasmiddelen hielden onze marktaandelen stand ten opzichte van onze grootste concurrent en persoonlijke verzorging bleef voortreffelijk presteren. *Sedal* shampoo groeide in de hele regio uitzonderlijk goed. *Dove* shampoo is geïntroduceerd in Brazilië, Chili, Mexico en Peru en maakt goede vooruitgang. In Voedingsmiddelen groeide ijs met meer dan 10%, voornamelijk door hogere volumes.

## Verantwoord ondernemen

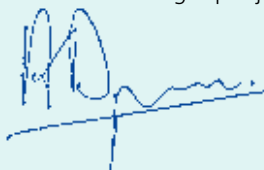
Heldere normen en een sterk maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel zijn voor Unilever essentieel. In een tijd waarin steeds kritischer wordt gekeken naar de manier waarop bedrijven zich gedragen, is Unilevers goede reputatie nog belangrijker geworden. In 2001 hebben we onze Gedragscode aangescherpt en de inhoud in 2002 in de onderneming verspreid. Daarbij hebben we intensief van gedachten gewisseld met onze mensen om er zeker van te kunnen zijn dat iedereen binnen Unilever begrijpt wat er van hem of haar wordt verwacht. We hebben ook ons tweede Social Review gepubliceerd, waarin wij duidelijk maken hoe onze dagelijkse praktijk op dit gebied eruit ziet en wat onze visie is op de relatie met de gemeenschappen waarin we leven. We kijken steeds kritischer naar alle aspecten van ons ondernemingsbestuur om er zeker van te zijn dat we dit op de beste manier blijven vormgeven.

Unilever is diep geworteld in de gemeenschappen waarin zij actief is. In 2002 hebben we overal in de wereld projecten gesteund, met name door onze vaardigheden en kennis te delen met anderen.

In 2002 hebben we de milieu-invloed van onze activiteiten verder teruggebracht. Meer dan eenderde van onze vis is nu afkomstig uit duurzame bronnen en we hebben richtlijnen voltooid voor duurzaam beheer van vijf belangrijke landbouwgewassen. We kregen duidelijke waardering van buitenaf voor onze inzet om de kwaliteit van water in rivieren en meren te verbeteren en voor onze inspanningen op het gebied van duurzame landbouw en visserij. Voor het vierde jaar op rij voerden we de ranglijst aan in onze bedrijfstak in de Dow Jones Sustainability Indexes.

## Een blik in de toekomst

We zijn vol vertrouwen dat de kracht van onze merken, de toewijding van onze mensen en de geografische spreiding van onze activiteiten Unilever in staat zullen stellen ook in 2003 te groeien. We hebben gedegen en duidelijke strategieën, we voeren merken die in de basisbehoeften van mensen voorzien en we genereren een solide kasstroom. Die essentiële elementen, plus een reputatie om trots op te zijn, zullen het ons mogelijk maken het groeitempo van De Weg naar Groei vast te houden, zelfs in de moeilijke tijden die wellicht voor ons liggen. We danken al onze medewerkers, waar ook ter wereld, voor hun inzet en voortreffelijke teamwerk het afgelopen jaar.



Antony Burgmans



Niall FitzGerald

Voorzitters van Unilever

## 4 Onze gedragscode

# Zo werken wij



### Inleiding door de voorzitters

Unilever staat erom bekend dat zij zaken doet op een eerlijke en integere manier. Zij houdt daarbij rekening met de belangen van eenieder op wie haar activiteiten van invloed kunnen zijn. Een goede reputatie is van grote waarde, even waardevol als onze medewerkers en onze merken.

Voorop staat dat we een succesvol bedrijf willen zijn. Dat betekent investeren in groei en een evenwicht vinden tussen belangen op de korte termijn en die op de lange termijn. Het houdt ook in dat wij rekening moeten houden met de belangen van onze consumenten, medewerkers, aandeelhouders, zakenpartners en de wereld waarin wij leven.

Om succesvol te zijn, moeten wij ons allen houden aan de hoogste gedragsnormen. Die gedragsnormen zijn verwoord in de algemene beginselen zoals vervat in deze Gedragscode. Richtlijnen die meer in detail zijn afgestemd op de verschillende landen en bedrijven zullen deze beginselen als uitgangspunt gebruiken, maar de in die richtlijnen gestelde normen zullen niet minder strikt zijn dan die in deze Code.

We willen dat deze Gedragscode meer is dan een verzameling fraai klinkende uitspraken. Zij moet een praktische rol spelen in onze dagelijkse bedrijfsvoering en ieder van ons dient deze gedragsregels naar letter en geest na te leven.

### Gedragsnormen

Wij voeren onze activiteiten uit op basis van eerlijkheid, integriteit en openheid en met respect voor de mensenrechten en belangen van onze medewerkers. Evenzo zullen wij de rechtmatige belangen respecteren van diegenen met wie wij betrekkingen onderhouden.

### Naleving van de wet

Unilever-bedrijven en -medewerkers zijn verplicht de wetten en voorschriften na te leven van de landen waarin wij actief zijn.

### Medewerkers

Unilever streeft naar verscheidenheid onder haar medewerkers, in een werkomgeving waarin mensen elkaar met vertrouwen en respect bejegenen en waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten en de reputatie van onze onderneming.

Wij zullen medewerkers uitsluitend werven, in dienst nemen en bevorderen op basis van de capaciteiten en vaardigheden die nodig zijn voor het werk dat gedaan moet worden. Wij willen veilige en gezonde arbeidsomstandigheden creëren voor alle medewerkers. Wij zullen geen enkele vorm van dwang- of kinderarbeid hanteren. Wij willen samen met onze medewerkers de vaardigheden en capaciteiten van ieder van hen ontwikkelen en vergroten. Wij respecteren de waardigheid van het individu en het recht van medewerkers op vrijheid van vereniging. Wij zullen zorgen voor een goede communicatie met onze medewerkers door middel van informatie- en overlegprocedures op bedrijfsniveau.

### Consumenten

Unilever wil merkproducten en diensten op de markt brengen die steeds waarde toevoegen, een goede prijs-kwaliteitverhouding bieden en die veilig zijn bij het gebruik waarvoor zij bedoeld zijn. Etikettering, reclame en communicatie betreffende producten en diensten zullen nauwkeurig en correct zijn.

### Aandeelhouders

Unilever zal haar activiteiten uitvoeren in overeenstemming met internationaal geaccepteerde grondslagen voor goed ondernemingsbestuur. Wij zullen aan alle aandeelhouders tijdige, regelmatige en betrouwbare informatie over onze activiteiten, structuur, financiële positie en resultaten verstrekken.

### Zakenpartners

Unilever wil relaties met haar leveranciers, afnemers en zakenpartners onderhouden die tot wederzijds voordeel strekken. In onze zakelijke contacten verwachten we van onze partners dat zij gedragsregels toepassen die consistent zijn met de onze.

### Betrokkenheid bij de gemeenschap

Unilever streeft ernaar als onderneming een betrouwbaar lid van de samenleving te zijn en, als integraal onderdeel daarvan, haar verantwoordelijkheden na te komen jegens de samenlevingen en gemeenschappen waarin zij actief is.

### Maatschappelijke activiteiten

Unilever-bedrijven worden gestimuleerd hun rechtmatige zakelijke belangen te bevorderen en te verdedigen. Unilever zal samenwerken met overheden en andere instanties, zowel rechtstreeks als via brancheorganisaties, bij het ontwikkelen van voorgenomen wetgeving en andere regelgeving op die gebieden die haar rechtmatige zakelijke belangen kunnen beïnvloeden. Unilever ondersteunt geen politieke partijen en verstrekt geen bijdragen aan fondsen van groeperingen die het bevorderen van partijbelangen nastreven.

### Het milieu

Unilever zet zich ervoor in de invloed van haar activiteiten op het milieu voortdurend beter te beheersen en op de langere termijn een duurzame bedrijfsvoering te ontwikkelen. Zij zal met partners samenwerken om milieuzorg te bevorderen, inzicht in milieuvraagstukken te vergroten en goede werkmethoden te verspreiden.

### Innovatie

In ons wetenschappelijk onderzoek gericht op innovatie ter voorziening in de behoeften van de consument, zullen wij de zorgen van de consument en de samenleving respecteren. Wij zullen werken op basis van deugdelijk wetenschappelijk onderzoek en daarbij stringente normen voor productveiligheid hanteren.



**Durban:  
woensdag,  
14.00 uur**

Het is al meer dan 25 jaar geleden dat Unilever voor het eerst de gedragsregels publiceerde die van oudsher een essentieel onderdeel van haar bedrijfscultuur zijn. Deze zijn zich door de jaren heen blijven ontwikkelen en in 2002 hebben we een herziene versie van onze Gedragscode verspreid. Met hun handtekening op dit mededelingenbord onderstrepen onze collega's in Durban, Zuid-Afrika hun verbondenheid met de Code.

### Mededinging

Unilever gelooft in krachtige, maar eerlijke mededinging en ondersteunt de ontwikkeling van passende wetgeving op dit gebied. Unilever-bedrijven en -medewerkers zullen handelen in overeenstemming met de principes van eerlijke mededinging en met alle toepasselijke voorschriften.

### Zakelijke integriteit

Unilever geeft noch ontvangt, direct of indirect, steekpenningen of andere oneigenlijke voordelen gericht op zakelijk of financieel gewin. Het is geen enkele medewerker toegestaan een gift of betaling aan te bieden, te geven of te ontvangen die smeergeld vertegenwoordigt of als zodanig kan worden geïnterpreteerd. Ieder verzoek om of aanbod van smeergeld moet onmiddellijk worden afgewezen en aan het management worden gerapporteerd.

Unilevers financiële administratie en ondersteunende documenten moeten de aard van de onderliggende transacties nauwkeurig omschrijven en weergeven. Geheime of niet-geregistreerde rekeningen, geldbedragen of activa zullen niet worden gecreëerd of aangehouden.

### Belangentegenstellingen

Van alle Unilever-medewerkers wordt verwacht dat zij persoonlijke activiteiten en financiële belangen vermijden die strijdig zouden kunnen zijn met hun verantwoordelijkheden ten opzichte van de onderneming. Het is Unilever-medewerkers verboden gewin voor zichzelf of anderen na te streven door misbruik van hun positie.

### Naleving – Controle – Rapportage

Naleving van deze Gedragscode is een essentieel onderdeel van ons succes als bedrijf. De raden van bestuur van Unilever zijn ervoor

verantwoordelijk dat alle medewerkers deze gedragsregels kennen, het belang ervan inzien en zich eraan houden. De dagelijkse verantwoordelijkheid wordt gedelegeerd aan het senior management van de regio's en de werkmaatschappijen. Zij zijn ervoor verantwoordelijk dat deze Gedragscode wordt toegepast, indien noodzakelijk door middel van gedetailleerdere richtlijnen afgestemd op lokale behoeften. Bevestiging dat de Gedragscode is nageleefd, wordt ieder jaar gegeven en gecontroleerd. Naleving van de Gedragscode wordt beoordeeld door de raden van bestuur, ondersteund door de Auditcommissie en de Corporate Risk Commissie. Iedere inbreuk op de Gedragscode moet worden gerapporteerd volgens de door de secretarissen van Unilever vastgestelde procedures. Als Unilever door naleving van deze gedragsregels en andere verplicht te volgen beleidslijnen en instructies op enigerlei wijze verlies lijdt, zullen de raden van bestuur dit het management niet aanrekenen. De raden van bestuur van Unilever verwachten van medewerkers dat zij iedere inbreuk, of een vermoeden daarvan, onder hun aandacht of die van het senior management brengen. Er zijn maatregelen getroffen om medewerkers in staat te stellen vertrouwelijk te rapporteren en geen enkele medewerker zal van een dergelijke melding nadeel ondervinden.



**Al onze mensen dienen onze  
Gedragscode na te leven.**

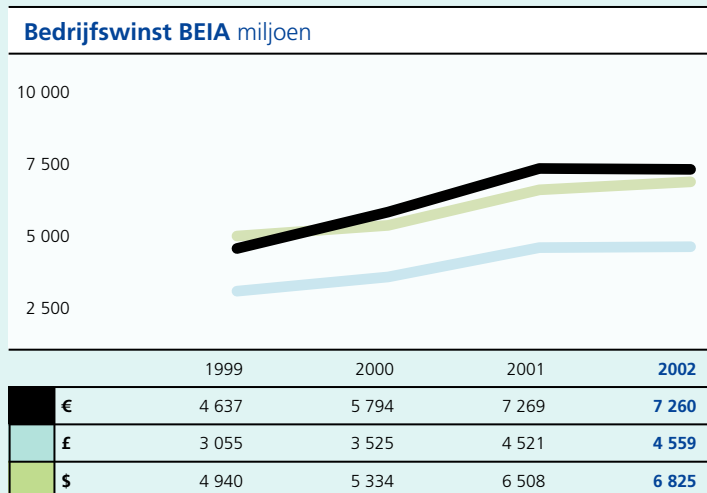
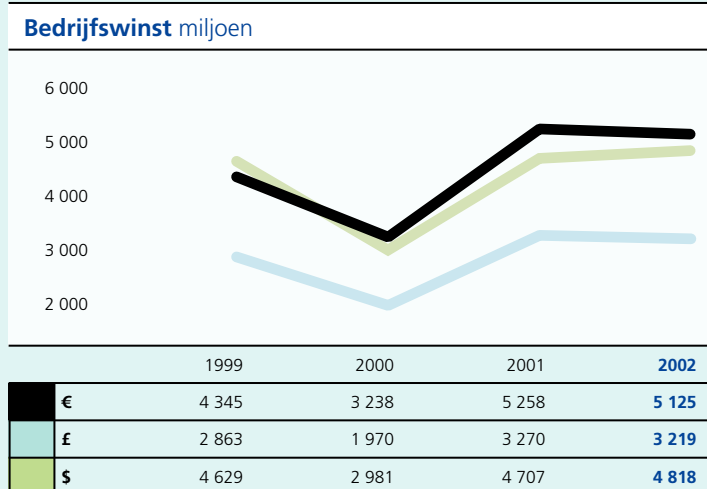
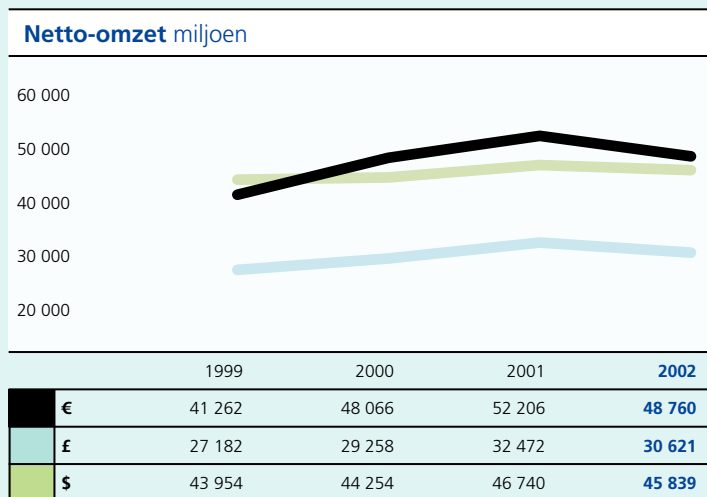
**247 000**  
werknemers



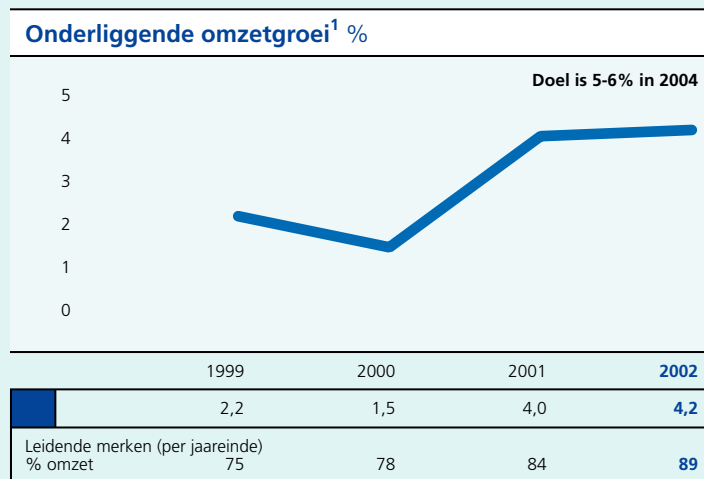
## 6 Kerncijfers

# Onze resultaten

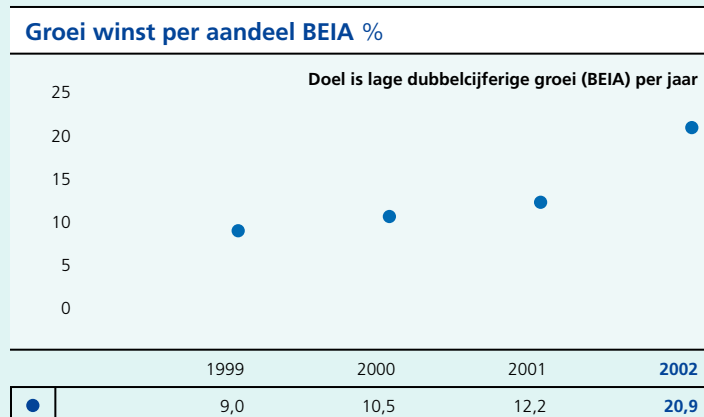
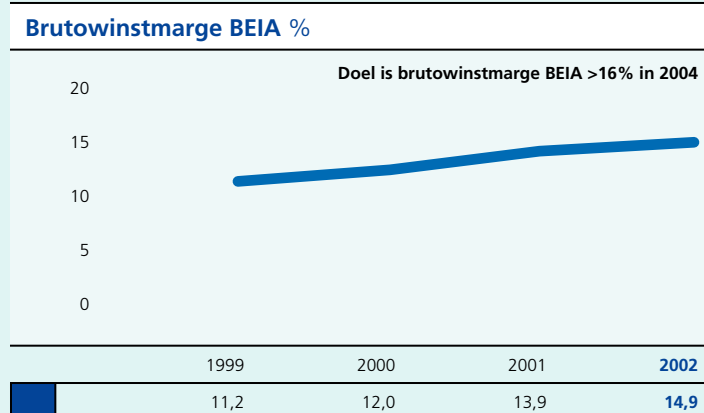
### Wereldwijde kerncijfers



### Vooruitgang t.o.v. doelen



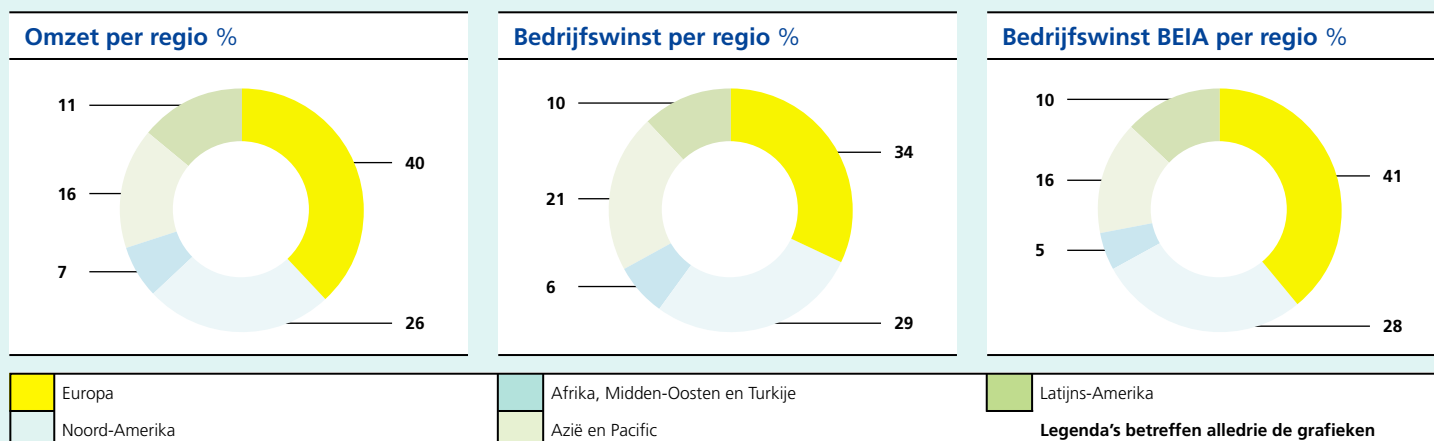
<sup>1</sup> Jaarlijkse omzetgroei exclusief effect van acquisities en verkochte activiteiten in alle jaren



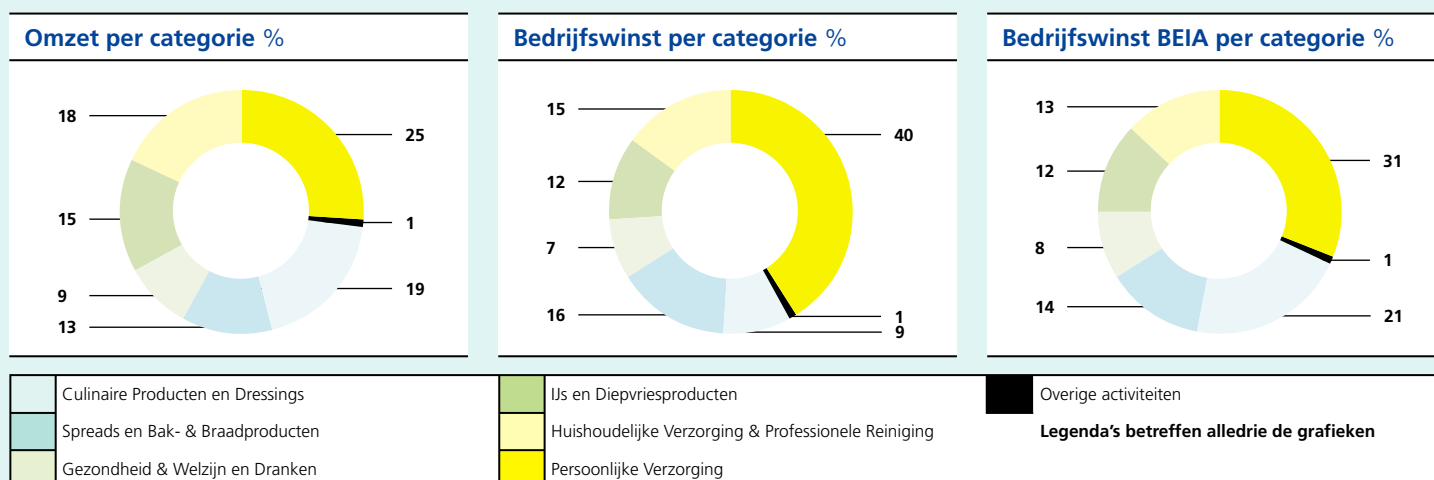
De cijfers onder 'Wereldwijde kerncijfers' hierboven en onder 'Kerncijfers per regio en categorie' en 'Winst per aandeel en dividenden' op de pagina hiernaast zijn weergegeven in euro's, ponden sterling en US dollars tegen actuele wisselkoersen. De cijfers onder 'Vooruitgang t.o.v. doelen' hierboven zijn weergegeven tegen constante wisselkoersen, d.w.z. herrekend tegen de gemiddelde wisselkoersen van het eerdere jaar.

Gedurende het jaar stegen de gemiddelde wisselkoersen van de euro met 7% vergeleken met een voor Unilever representatieve groep valuta's. Tegen actuele wisselkoersen waren de omzet, bedrijfswinst BEIA en de winst per aandeel BEIA 6% lager dan tegen constante wisselkoersen. De groei van de winst per aandeel BEIA was 7% lager en bedroeg 14%.

## Kerncijfers per regio 2002



## Kerncijfers per categorie 2002



## Winst per aandeel en dividenden

Samengevoegde winst per aandeel en dividenden	Gewone aandelen NV € 0,51			Gewone aandelen PLC 1,4p		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Basiswinst per aandeel	€ 1,07	€ 1,82	<b>€ 2,14</b>	€ 0,16 9,79p	€ 0,27 16,96p	<b>€ 0,32 20,13p</b>
Basiswinst per aandeel BEIA	€ 3,21	€ 3,55	<b>€ 4,06</b>	€ 0,48 29,34p	€ 0,53 33,15p	<b>€ 0,61 38,22p</b>
Dividend per aandeel	€ 1,43	€ 1,56	<b>€ 1,70</b>	13,07p	14,54p	<b>16,04p</b>

Samengevoegde winst per aandeel en dividenden op aandelen genoteerd aan de New York Stock Exchange in US dollars (op basis van GAAP <sup>(a)</sup> in het Verenigd Koninkrijk)	NV New York aandelen € 0,51			American Depositary Receipts PLC 5,6p		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Basiswinst per aandeel	\$ 0,99	\$ 1,63	<b>\$ 2,01</b>	\$ 0,59	\$ 0,98	<b>\$ 1,21</b>
Basiswinst per aandeel BEIA	\$ 2,96	\$ 3,18	<b>\$ 3,81</b>	\$ 1,77	\$ 1,91	<b>\$ 2,29</b>
Dividend per aandeel <sup>(b)</sup>	\$ 1,25	\$ 1,42	<b>\$ 1,77</b>	\$ 0,76	\$ 0,85	<b>\$ 1,03</b>

<sup>(a)</sup> Generally accepted accounting principles = algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen.

<sup>(b)</sup> Zie pagina 23 voor nadere informatie over US-dividenden en toegepaste wisselkoersen.

# Passie voor lekker eten, passie voor groei



Met onze voedingsmiddelen concentreren we ons steeds meer op merken die kunnen groeien, internationaal én in hun product-assortiment – in snelgroeiende markten met consumenten die meer keus willen, een uitstekende smaak, gemak, dynamiek, plezier én een vervengetoel.

Sinds het ontstaan van Unilever Bestfoods in 2000 hebben we de groei versneld en de winst verhoogd. Tegelijkertijd hebben we met succes verschillende bedrijven geïntegreerd en een ambitieus programma van bedrijfsverkopen ter hand genomen.

In 2002 gebruikten miljoenen mensen in de hele wereld onze producten en hebben we het tempo van onze winstgevendende groei verder opgevoerd. Onze leidende merken groeiden met 4,4% en we behaalden een groei van de verkopen van 3,4%.

### Geniet van het leven, geniet van lekker eten

*Knorr*, Unilevers grootste merk, groeide met 7,3% in 100 markten, met producten die uiteenlopen van smaakmakers en snacks tot zelfmaakgerechten en diepgevroren voedingsmiddelen. We hebben *Knorr* geïntroduceerd in nieuwe landen in het Midden-Oosten en Oost-Europa. Door innovatie voorzagen we in de behoeften van consumenten die houden van lekker eten, maar weinig tijd hebben om te koken. Bijvoorbeeld met *Knorr* soepsnacks, met *Knax* 'noodle cups', een snack die werd geïntroduceerd in Latijns-Amerika en met *Knorr Vie*, een assortiment gezonde voedingsmiddelen in Europa.

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*, die met 11% groeiden. Onze totale omzet in diepvriesproducten daalde met 8%, voornamelijk door verkopen van bedrijven. Een sterk vierde kwartaal, vooral door kwalitatief goede innovaties en ondersteuning van de merken, zorgde voor een groei van de onderliggende verkopen van 1% over het hele jaar.

### Italiaanse inspiratie

Door de toenemende internationale aantrekkingskracht van *Bertolli* groeiden de verkopen van dit merk met 8,5%. *Bertolli*, ooit alleen een Italiaanse olijfolie, brengt nu de smaak en al het goede van de

mediterrane keuken naar meer dan 30 landen met producten die variëren van pastasauzen en kant-en-klaarmaaltijden tot spreads en snacks.

Concurrentiedruk in Noord-Amerika en onze beslissing ons terug te trekken uit de markt van vloeibare sladressings beïnvloedden de totale resultaten van *Hellmann's*. De aanhoudende populariteit van mayonaise zorgde echter voor goede groei van *Hellmann's* in Europa en Latijns-Amerika. *Calvé* en *Wishbone* deden het ook erg goed. De groei werd gestimuleerd door innovaties, waardoor onze belangrijkste dressingmerken niet meer alleen mayonaise, maar ook nieuwe smaken en aroma's, dips en sauzen omvatten, veelal geïnspireerd door *Amora* en *Maille*.

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 verkopen met 10,8% groeiden, omvat een assortiment dat zich uitstrekt van maaltijdvervangende dranken en repen tot soepen. Het merk heeft zich buiten z'n thuisbasis de Verenigde Staten verder uitgebreid naar Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

### Innovatief en gezinsvriendelijk

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

### Modern, plezierig, verfrissend

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

### Voedingsmiddelen: Financieel overzicht

€ miljard					£ miljard		\$ miljard	
2002 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2001	2001 tegen wisselkoersen in 2001	Verandering tegen wisselkoersen in 2001†		2002 tegen wisselkoersen in 2002	2001 tegen wisselkoersen in 2001	2002 tegen wisselkoersen in 2002	2001 tegen wisselkoersen in 2001
27,4	28,7	28,8	0%	<b>Netto-omzet</b>	17,2	17,9	25,7	25,8
2,3	2,3	2,4	(2)%	<b>Bedrijfswinst</b>	1,4	1,5	2,1	2,1
4,0	4,2	4,1	2%	<b>Bedrijfswinst BEIA</b>	2,5	2,6	3,8	3,7

† Berekend met niet-afgeronde cijfers.



**Vancouver:  
vrijdag, 17.00 uur**

Plezier hebben, lekker eten en goed gezelschap: dé ingrediënten om een drukke week af te sluiten. Na het werk gaan reclamedirecteur Jon en zijn vrienden naar huis voor een duik in het zwembad en een lekkere barbecue. Royaal gegarneerd met *Hellmann's* mayonaise smaakt het allemaal nóg lekkerder. In Canada stegen de verkopen van *Hellmann's* met bijna 15%.

Innovaties onder het 'Hart'-logo, zoals *Cornetto Soft* en *Magnum 7 Sins*, en andere onder de merken *Paddle Pop* en *Carte d'Or*, zorgden voor sterke groei, doordat ze een andere draai gaven aan vertrouwde favorieten. De Noord-Amerikaanse ijsmerken *Breyers* en *Ben & Jerry's* lieten ook goede resultaten zien. We zijn vastbesloten 's werelds grootste ijsbedrijf te blijven door steeds te innoveren.

We hebben diepe wortels in lokale markten en een grondige kennis van regionale smaken en culturen. Dat maakt ons sterk en heeft gezorgd voor een indrukwekkende groei en belangrijke innovaties bij verschillende merken in de hele wereld. *Pot Noodle* in het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld, met een assortiment lekkere, vrolijke en makkelijke snacks, groeide met meer dan 10%; *Ragú Rich and Meaty*, een innovatieve pastasaus, werd met groot succes op de markt gebracht in de Verenigde Staten; *AdeS*, een voedzame, gezonde drank, bleef sterk groeien in Brazilië en in Israël breidde *Telma*, graanproducten voor het ontbijt, haar

assortiment uit naar snacks, met de introductie van mueslirepen voor kinderen.

**Innovatieve, doelgerichte oplossingen voor professionele chefkoks en cateraars**

UBF Foodsolutions, een van de grootste foodservicebedrijven ter wereld, bewees een waardevolle bron van groei te zijn, met 5% in 2002. De groei nam gedurende het jaar gestaag toe. Het bedrijf richt zich op het bieden van innovatieve, doelgerichte oplossingen voor professionele chefkoks en cateraars. Daardoor krijgen onze consumentenmerken – nu al 85% van de verkopen – en onze technologie een extra impuls.



Groei onderliggende verkopen ijs wereldwijd

**+4%**



Uitgedrukt in volume is *Lipton* het op twee na grootste drankenmerk ter wereld.

## Verfrissende ideeën voor een schoon leven



### Groei stimuleren

Ook in 2002 hebben we onze middelen geconcentreerd op de leidende merken; die vormen de bron van groei in onze divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging. Een snelle groei, doordat ze goed inspelen op de uiteenlopende dagelijkse behoeften van mensen in de hele wereld.

Geheel in lijn met De Weg naar Groei stegen de verkopen van de leidende merken dan ook scherp met 6,7%, bij een toename van de onderliggende verkopen met 5,2%. Teams gericht op onze wereldwijde merken die verantwoordelijk zijn voor belangrijke innovaties, hebben in alle regio's gezorgd voor focus en resultaat. Daarbij werden ze ondersteund door ons netwerk van technologische centra in de hele wereld (Global Technology Centres).

Cruciaal voor dit succes was het feit dat onze research en ontwikkeling zich ook nu weer concentreerde op een beperkt aantal wereldwijde projecten. Zo droegen nieuwe innovaties ertoe bij dat *Dove* voor het vierde jaar op rij met meer dan 25% groeide. Dit was vooral te danken aan de introductie van het *Dove* haarverzorgingsassortiment.

We zijn doorgegaan met het afstoten van onze niet-kernactiviteiten. Zo hebben we de verkoop afgerond van DiverseyLever (industriële reiniging) en Atkinsons, ons Italiaanse bedrijf in parfums en persoonlijke verzorging.

### Schone kleren, zachte huid

Hoewel mensen hun kleren op verschillende manieren wassen, wil iedereen hetzelfde: met zo weinig mogelijk inspanning een frisse, schone was.

In de hele wereld zetten we ons topwasmiddel *Omo* nu in de markt met dezelfde boodschap: vuil worden hoort nu eenmaal bij opgroeien. Deze strategie heeft geholpen *Omo's* leidende positie 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.

Consumenten vragen steeds vaker om wasmiddelen die niet alleen de was schoon krijgen, maar die ook zacht zijn voor de huid. In het Verenigd Koninkrijk leiden wij deze groeiende 'huidvriendelijke' markt met *Persil Non-Bio*. Om onze positie in deze sector te versterken, hebben we *Persil Aloë Vera* op de markt gebracht.

### Zorg voor haar

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 concentreren op *Dove* en *Sunsilk*.

Het assortiment haarverzorgingsproducten van *Dove* is nu nummer een 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. Het afgelopen jaar hebben we *Dove* shampoo en conditioners geïntroduceerd in nog 31 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 productintroductions, 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.

### Schoon blijven

Jezelf wassen is voor talloze mensen een dagelijks ritueel. Hoewel in Brazilië ongeveer 70 miljoen mensen een zwarte of getinte huid

### Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging: Financieel overzicht

€ miljard					£ miljard		\$ miljard	
2002 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2001	2001 tegen wisselkoersen in 2001	Verandering tegen wisselkoersen in 2001†		2002 tegen wisselkoersen in 2002	2001 tegen wisselkoersen in 2001	2002 tegen wisselkoersen in 2002	2001 tegen wisselkoersen in 2001
20,8	22,7	22,8	0%	<b>Netto-omzet</b>	13,1	14,2	19,6	20,4
2,8	3,1	2,8	8%	<b>Bedrijfswinst</b>	1,8	1,8	2,6	2,5
3,2	3,5	3,1	11%	<b>Bedrijfswinst BEIA</b>	2,0	1,9	3,0	2,8

† Berekend met niet-afgeronde cijfers.



**Chicago:  
zaterdag, 19.00 uur**

De eerste indruk telt. Steve, student techniek, heeft Jenny overgehaald met hem uit te gaan. Hij wil niets aan het toeval overlaten. Z'n vrienden plagen hem met z'n schone overhemd, z'n nieuwe stropdas en z'n favoriete Axe bodyspray, maar hij trekt zich er niets van aan. In 2002 werd Axe geïntroduceerd in Noord-Amerika, waar jonge mannen als Steve ieder jaar ongeveer \$ 8 miljard uitgeven aan verzorgingsproducten.

hebben, is er nooit een zeep ontwikkeld die daarmee rekening hield. Om in hun behoeften te voorzien, hebben we een Lux-variant geïntroduceerd, speciaal voor dit huidtype.

**Fris blijven**

Mensen willen zich de hele dag schoon en fris voelen, hoe hectisch hun leven ook is. Deze behoefte heeft flink bijgedragen aan de groei van onze deodorantsector.

In 2002 groeiden de onderliggende verkopen van 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 gericht op jonge mannen tussen 14 en 24 jaar, een groep die ongeveer \$ 8 (€ 8,5, £ 5,3) 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.

**Wereldwijd een stralende lach**

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.

Onze sterke nadruk op leidende merken en wereldwijde innovaties heeft ertoe geleid dat de hele divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging een goede positie heeft gekregen voor verdere groei.



Sunsilk, in sommige landen op de markt als Sedal, groeide met 25% en behaalde verkopen van meer dan

**€1mld** (€ 0,6 mld, \$ 0,9 mld)



Wereldwijd bedroeg de omzet van Lux meer dan € 1 mld (€ 0,6 mld, \$ 0,9 mld) met een omzetgroei van bijna

**9%**

## 12 Overzicht per regio

# Overal ter wereld



### Europa: Alweer een jaar met goede groei en verbetering van de winstgroei

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 BEIA steeg met 0,6% tot 15,3%. Dit was het gevolg van de effecten van besparingen – waaronder de integratie van Bestfoods – en van sterke groei van de marges in ijs als gevolg van verbeteringen in de marketingmix en lagere kosten. De baten hiervan werden deels geherinvesteerd in extra ondersteuning van de leidende merken.

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, met name in *Becel/Flora* dat met meer dan 10% groeide. In culinaire producten en dressings zorgde de krachtige ondersteuning van de merken *Amora*, *Hellmann's*, *Bertolli*, *Knorr* en *Pot Noodle*, samen met de introductie van basissoepen, gekoelde soepen en *Bertolli* pastasauzen tegen het eind van het jaar, voor een groei van 4%. *Slim•Fast*, dat we in een toenemend aantal landen op de markt hebben gebracht, 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 groei van 1% werd behaald.

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.

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.

### Noord-Amerika: Sterke winststijging met een toename van de groei gedurende het jaar

De onderliggende verkopen groeiden met 1%, waarbij de prestaties in de tweede helft van het jaar verbeterden door de geleidelijke toename van marktspanningen. 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* bleef groeien en overschreed wereldwijd een omzetniveau van

### Kerncijfers per regio

€ miljard					£ miljard		\$ miljard	
2002 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2001	2001 tegen wisselkoersen in 2001	Verandering tegen wisselkoersen in 2001 <sup>†</sup>		2002 tegen wisselkoersen in 2002	2001 tegen wisselkoersen in 2001	2002 tegen wisselkoersen in 2002	2001 tegen wisselkoersen in 2001
				<b>Netto-omzet</b>				
19,7	19,7	20,2	(3)%	Europa	12,4	12,6	18,5	18,1
12,6	13,2	13,9	(5)%	Noord-Amerika	7,9	8,6	11,8	12,4
3,2	3,8	3,5	9%	Afrika, Midden-Oosten en Turkije	2,0	2,2	3,0	3,1
7,9	8,2	8,0	2%	Azië en Pacific	4,9	5,0	7,4	7,2
5,4	7,1	6,6	8%	Latijns-Amerika	3,4	4,1	5,1	5,9
<b>48,8</b>	<b>52,0</b>	52,2	0%	Totaal	<b>30,6</b>	32,5	<b>45,8</b>	46,7
				<b>Bedrijfswinst</b>				
1,8	1,8	2,7	(35)%	Europa	1,1	1,7	1,7	2,4
1,4	1,5	1,1	37%	Noord-Amerika	0,9	0,7	1,4	1,0
0,3	0,4	0,2	67%	Afrika, Midden-Oosten en Turkije	0,2	0,1	0,3	0,2
1,1	1,1	0,9	30%	Azië en Pacific	0,7	0,6	1,0	0,8
0,5	0,6	0,4	93%	Latijns-Amerika	0,3	0,2	0,4	0,3
<b>5,1</b>	<b>5,4</b>	5,3	3%	Totaal	<b>3,2</b>	3,3	<b>4,8</b>	4,7
				<b>Bedrijfswinst BEIA</b>				
3,0	3,0	2,9	1%	Europa	1,9	1,9	2,8	2,6
2,0	2,1	2,0	8%	Noord-Amerika	1,3	1,2	1,9	1,8
0,4	0,4	0,4	12%	Afrika, Midden-Oosten en Turkije	0,2	0,2	0,3	0,3
1,1	1,2	1,1	8%	Azië en Pacific	0,7	0,7	1,1	1,0
0,8	1,0	0,9	16%	Latijns-Amerika	0,5	0,5	0,7	0,8
<b>7,3</b>	<b>7,7</b>	7,3	6%	Totaal	<b>4,6</b>	4,5	<b>6,8</b>	6,5

Deze tabel geeft het totaal weer van Voedingsmiddelen, Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging en overige activiteiten.

† Berekend met niet-afgeronde cijfers.



## Seoul: maandag, 13.00 uur

Wie of waar je ook bent, waarschijnlijk heb je onze producten ooit wel eens gebruikt. Kijk eens in het keukenkastje; er is een redelijke kans dat je er een fles *Bertolli* olijfolie vindt. En in je badkamerkastje staat misschien een fles *Dove* bodymilk. Van ijs en spreads tot shampoo en wasverzachters; wij streven ernaar te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, overall.

€1 (£0,6, \$0,9) miljard. Ijs groeide weer 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 als *Lipton Brisk* limonade en *Ragù Rich and Meat*sauzen. De algehele omzetgroei werd het afgelopen jaar echter gehinderd door prijsconcurrentie in mayonaise, het van de markt halen van *Hellmann's* schenkbare dressings en de invloed van de lagere boterpijzen op de margarinemarkt.

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

De brutowinstmarge BEIA is met 1,9% gestegen tot 16,1%. Dit kwam met name door een verbeterde winstgevendheid in wasmiddelen, maar ook door diverse besparingen die deels weer in aanvullende reclame en promoties zijn geïnvesteerd.

### Afrika, Midden-Oosten en Turkije: Versterkte geografische aanwezigheid en goede omzetgroei

De onderliggende verkopen stegen met 7%, terwijl de omzet met 9% steeg omdat we nu alle activiteiten van Bestfoods Robertsons consolideren, 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. Met name Zuid-Afrika presteerde erg goed met sterke omzetgroei, vooral in *Omo*, *Sunsilk*, *Axe* en *Lux* in Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging en *Knorr*, *Lipton*, *Rama* en *Flora pro-activin* Voedingsmiddelen. In Turkije leidde de zwakke economie tot lagere consumentenbestedingen en krimpende markten, waarbij onze verkopen navenant daalden. Elders in de regio versterkten wij onze marktpositie, met name in Algerije, het Arabisch schiereiland, Egypte, Marokko en West-Afrika. De brutowinstmarge BEIA steeg tot 11,3% na een toename van de investering in onze leidende merken.

### Azië en Pacific: Versnelde groei gedurende het jaar en wederom een verbeterde winstgevendheid

De onderliggende verkopen namen toe met 5%. Inclusief het effect van desinvesteringen groeide de omzet met 2%.

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging groeide goed in zowel categorieën als landen. Met name 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 bereikte 3%, ondanks de geplande maatregelen voor niet-leidende merken. De sterkere tweede helft van het jaar in India werd aangevoerd door *Fair and 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.



## 14 Overzicht per regio

# De klok rond



### Op het werk of thuis: dag en nacht

Of je nu zin hebt in een kop thee op je werk, 's avonds wilt eten met je vrienden of je alleen maar wilt opfrissen en je goed voelen, onze merken geven je wat je nodig hebt. In de hele wereld voorzien we in de behoeften van mensen in vele, verschillende culturen. We zijn met recht een multilokale multinational.

In Voedingsmiddelen groeide Zuidoost-Azië goed, enerzijds omdat de Bestfoods-merken konden profiteren van Unilevers distributiekkanalen en anderzijds door 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, waar prijzen werden aangepast aan de lagere grondstoffenprijzen, en door concentratie op verbetering van de winstgevendheid, waarbij we ons terugtrekken uit theesoorten met een lage toegevoegde waarde en lage groeiperspectieven. In Japan zorgde de succesvolle samenwerking met Suntory in kant-en-klare thee voor een verdubbeling van het marktaandeel van *Lipton* tot meer dan 25%.

De brutowinstmarge BEIA steeg tot 14,1%, waarbij de besparingen deels weer in aanvullende reclame en promoties zijn geïnvesteerd.

#### Latijns-Amerika: Sterke omzetgroei ondanks moeilijke economische omstandigheden in de belangrijkste landen

De onderliggende verkopen stegen met 12% als gevolg van prijsmaatregelen om door devaluaties veroorzaakte kostenstijgingen, met name in Argentinië, te compenseren. Buiten Argentinië groeiden de volumes met 2% en de prijzen stegen met 9%. Inclusief het effect van verkochte activiteiten nam de omzet in de regio met 8% toe. Tegen actuele wisselkoersen daalde de omzet met 18% en de bedrijfswinst BEIA met 13%, voornamelijk door zwakkere valuta in Argentinië en Brazilië.

Persoonlijke verzorging bleef voortreffelijk presteren. *Sedal* shampoo groeide in de hele regio goed. *Dove* shampoo is geïntroduceerd in Brazilië, Chili, Mexico en Peru en maakt zeer goede vooruitgang. In deodorants is *Rexona* succesvol geïntroduceerd in Venezuela en opnieuw gelanceerd in

Colombia. In Mexico zijn we in deze categorie duidelijk marktleider geworden. In wasmiddelen hebben onze marktaandelen standgehouden ten opzichte van onze grootste concurrent en we hebben op de gewijzigde economische omstandigheden gereageerd met de ontwikkeling van verpakkingen gericht op consumenten met minder koopkracht.

In Voedingsmiddelen groeide ijs met meer dan 10%, voornamelijk door hogere volumes, met de belangrijkste bijdragen van Brazilië en Mexico. De lancering van *Knorr*' noodle cups' in Mexico, de versterkte 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* voor het eerst 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 is de consumentenvraag sterk gedaald; als gevolg daarvan zijn onze volumes aangetast. We zijn erin geslaagd onze sterke marktaandelen te handhaven en ons ervaren lokale management leidt de onderneming zodanig dat deze op lange termijn gezond blijft. De brutomarges worden beschermd en in zowel Voedingsmiddelen als Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging introduceren we nieuwe producten gericht op lagere besteedbare inkomens.

De brutowinstmarge BEIA steeg met 1% tot 14,2%, na extra investeringen in de leidende merken.

# Zuinig zijn op ons milieu



## Tasmanzee: dinsdag, 15.00 uur

Vissers werken in weer en wind om de Nieuw-Zeelandse hoki te vangen, een vissoort die in de hele wereld met smaak wordt gegeten. In 2002 betrokken we meer dan eenderde van onze vis uit duurzame bronnen; 6% daarvan droeg het keurmerk van de Marine Stewardship Council. Daarmee dragen we wereldwijd bij aan het beschermen van de visstand voor toekomstige generaties. Dit is een flinke stap in de richting van ons doel om in 2005 al onze vis uit duurzame bronnen te betrekken.

Vruchtbare landbouwgrond, een bloeiende visstand en schoon water: natuurlijke bronnen en rijkdommen die essentieel zijn voor ons succes. We willen er dan ook zo veel mogelijk aan doen om ze te beschermen. Een streven dat trouwens volledig aansluit bij het groeiende maatschappelijk besef dat we allemaal zorgvuldiger moeten omgaan met ons milieu.

Ook in 2002 hebben we veel aandacht besteed aan het verminderen van de invloed van onze activiteiten op het milieu, terwijl onze productie toenam. We blijven onze prestaties op dit gebied toetsen aan onze doelstellingen. De laatste gegevens (2001) zijn te vinden op [www.unilever.com/environmentalsociety](http://www.unilever.com/environmentalsociety). Ook hebben we onze milieustrategie aangepast om op de lange termijn de invloed van onze activiteiten op het milieu te kunnen blijven terugdringen.

### Pionieren in de landbouw

Overall ter wereld gebruiken steeds meer mensen onze voedingsmiddelen. Het is dus belangrijk dat we zorgen voor een duurzame aanvoer van landbouwproducten. Met het voltooien van de richtlijnen voor duurzaam beheer van onze vijf belangrijkste gewassen – palmolie, thee, dopervuten, spinazie en tomaten – heeft ons programma voor duurzame landbouw zijn eerste doelstelling behaald. Deze richtlijnen werden in 2002 overeengekomen met de Sustainable Agriculture Advisory Board, een interne commissie van deskundigen op het gebied van duurzame landbouw. De richtlijnen worden gepubliceerd op [www.growingforthefuture.com](http://www.growingforthefuture.com). Om te zorgen dat het milieu ervan profiteert, delen we onze kennis van goede landbouwmethoden met anderen. Samen met andere bedrijven hebben we het Sustainable Agriculture Initiative opgericht (een programma voor duurzame landbouw).

### De toekomst van de visserij

Wat we bereikt hebben in de landbouw, proberen we ook in de visvangst te bereiken. Meer dan eenderde van onze vis komt nu al uit duurzame bronnen. Zes procent daarvan, waaronder hoki uit Nieuw-Zeeland, kreeg het kwaliteitskeurmerk van de Marine Stewardship Council. Dat is een flinke stap in de richting van ons doel om in 2005 al onze vis uit duurzame bronnen te betrekken. We blijven ons inzetten voor een duurzamer visserijbeleid in Europa.

### Schoon water: de weg naar succes

Water: niemand kan zonder. Consumenten hebben het nodig bij het gebruik van onze producten, in de landbouw is het nodig voor irrigatie en in onze fabrieken is het nodig voor het productieproces. Als een van onze wereldwijde initiatieven op het gebied van duurzaam waterbeheer hebben we onze samenwerking met de Rhodes University in Zuid-Afrika verder uitgebouwd. Als onderdeel hiervan richt het Unilever Centre for Environmental Water Quality zich op beter waterbeheer en helpt het te zorgen voor voldoende bronnen van schoon, vers water.

### Schonere productieprocessen

We hebben onze invloed op het milieu in diverse opzichten weten te verminderen, bijvoorbeeld wat betreft ons energie- en waterverbruik. Maar we haalden nog niet al onze ambitieuze doelstellingen.

Voor het vierde jaar op rij voeren we binnen onze bedrijfstak de ranglijst aan in de Dow Jones Sustainability Indexes. Ook onze milieureportage kreeg lof toegezwaaid: we ontvingen een onderscheiding van de ACCA, de Association of Chartered Certified Accountants in het Verenigd Koninkrijk. Deze prijs maakt deel uit van de 'ACCA UK Awards for Sustainable Reporting', prijzen die de ACCA toekent voor verslaggeving over duurzaam ondernemen.

## 16 Meer dan merken alleen

# Onderdeel van de samenleving



### Toronto: zondag, 08.00 uur

Sinds 1996 sponsort *Becel* de jaarlijkse Ride for Heart (Tocht voor het Hart) van de Canadese Heart and Stroke Foundation, een stichting die zich bezighoudt met hartziekten en beroertes. Het evenement, waaraan ongeveer 13 500 mensen deelnemen, onder wie meer dan 200 medewerkers van Unilever Canada, levert ieder jaar bijna Can\$ 1,5 (€ 1,0) miljoen op voor het goede doel.

### Onze waarden en normen bepalen ons handelen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt al sinds jaar en dag onlosmakelijk deel uit van de manier waarop wij zakendoen. Onze Doelstelling en Gedragscode verplichten ons de hoogst denkbare zakelijke gedragsnormen te hanteren bij het nastreven van ons uiteindelijke doel – het voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, overal.

De normen die zijn vastgelegd in de Gedragscode vormen de leidraad voor wat ons dagelijks bezighoudt, zoals de veiligheid van onze producten en de invloed van onze activiteiten op het milieu. De in 2001 herziene Code is het afgelopen jaar verspreid binnen onze hele onderneming, zodat alle medewerkers goed kunnen begrijpen wat deze voor hen betekent. De verspreiding, met wereldwijde en regionale workshops, werd ondersteund door een intranetsite en een educatief programma on line. De Gedragscode is beschikbaar in meer dan 35 talen.

### Inzicht in onze invloed op de samenleving

De directeur concernontwikkeling bepaalt ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De afgelopen jaren hebben we in dit kader vooral getracht een beter inzicht te verschaffen in de effecten van onze activiteiten op de samenleving.

Zakendoen op een verantwoorde en duurzame wijze zien wij als de kern van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor ons betekent dit: producten bieden die voldoen aan lokale behoeften, investeren in productiecapaciteit en onze technische kennis verspreiden. Verder gaat het ook om samenwerken met partners binnen onze productieketen en in lokale gemeenschappen en zorgen dat verantwoord omgaan met het milieu centraal staat in onze bedrijfsvoering.

In het najaar van 2002 verscheen voor de tweede maal ons sociaal jaarverslag (Social Review; on line beschikbaar op [www.unilever.com/environmentandsociety](http://www.unilever.com/environmentandsociety)). Dit sociaal jaarverslag beschrijft wat het voor ons bedrijf betekent een verantwoordelijk lid van de samenleving te zijn. Het geeft een beeld van de dagelijkse gang van zaken

in onze onderneming wereldwijd en belicht onze betrekkingen met consumenten, afnemers, medewerkers en met anderen die op een of andere wijze betrokken zijn bij Unilever.

### Diep geworteld in de samenleving

In 2002 hebben onze bedrijven ongeveer € 69 (£ 43, \$ 65) miljoen bijgedragen aan uiteenlopende projecten ten behoeve van de samenleving. Zo ontplooiden we commerciële marketinginitiatieven die een maatschappelijke bijdrage leverden, zoals het gebitsverzorgingsprogramma van *Signal* tandpasta in Saoedi-Arabië en de campagne voor verkeersveiligheid van *Bushells* thee in Australië. Daarnaast investeerden we ook in projecten als *uniquely ME!*, ons programma in samenwerking met de Girl Scouts in de VS om achterstandskinderen meer zelfvertrouwen te geven. Vaak maakt juist onze rechtstreekse betrokkenheid een groot verschil. Zo steunt Unilever lokale scholen in China, Mexico en Zuid-Afrika, niet alleen met financiële bijdragen, maar ook doordat haar werknemers tijd vrijmaken om les te geven of om te helpen bij verbouwingen. Eind 2001 heeft ons bedrijf in Brazilië geholpen een overtollige ijsfabriek te renoveren en deze vervolgens geschonken aan de lokale gemeenschap. De fabriek is nu in gebruik als technische school. 21 000 studenten uit gezinnen met een laag inkomen volgen hier cursussen die variëren van computergebruik tot hotelmanagement en toerisme.

Ook onze merken dragen hun steentje bij. *Becel* wijst al sinds jaar en dag op het belang van een gezond hart. In dat kader droeg het in Canada bij aan Stroke Month (een maand met speciale aandacht voor beroertes) en World Heart Day (Wereldhartdag) door in verschillende provincies 25 dollarcent per verkocht product te doneren. Hiermee werd een bedrag van Can\$ 200 000 (€ 136 000) bijeengebracht voor hartonderzoek en programma's in ziekenhuizen. In Europa en Chili ondersteunt ons merk *Domestos* initiatieven op het gebied van gezondheid en hygiëne in een vijfjarig samenwerkingsverband met het Rode Kruis. Ook andere merken in Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging gaan hieraan deelnemen. Door ons te concentreren op gebieden waar wij onze kennis van zaken het meest effectief kunnen inzetten, kunnen we naar ons gevoel de grootste bijdrage leveren aan de samenleving.



In 2002 ontwikkelden en publiceerden *Domestos* en het Rode Kruis in het kader van hun samenwerking een informatiepakket voor mensen die thuis iemand verzorgen.



# Onze mensen inspireren



## Cornwall: woensdag, 11.00 uur

Het project Eden, het baanbrekende milieuparadepaardje in het Verenigd Koninkrijk, groeide in slechts drie jaar uit van een enorme, in onbruik geraakte kaoliengroeve tot wat het nu is: een biosfeer voor 's werelds flora. De droom van het Eden-team en de manier waarop het team die droom heeft waargemaakt, heeft veel weg van de manier waarop Unilever haar Weg naar Groei uitvoert. Het project Eden was dan ook de perfecte locatie voor het Leadership Forum in 2002.

Een essentieel onderdeel van onze strategie De Weg naar Groei is dat we een ondernemerscultuur creëren die onze mensen aanzet tot een passie om te winnen. In 2002 hebben we deze cultuur verder verankerd in Unilever.

### Groei realiseren

Een goed voorbeeld van ondernemerschap in actie was de ommekeer die werd bereikt bij onze, aanvankelijk langzaam groeiende, bedrijven in Australië en Nieuw-Zeeland. Deze omslag was het gevolg van de samenvoeging van alle activiteiten tot één Australisch-Aziatisch bedrijf, waardoor alle medewerkers werden gestimuleerd tot een totaal andere aanpak en een nauwer contact met de consument. Hun energie en enthousiasme is een voorbeeld voor soortgelijke initiatieven overal ter wereld.

We willen dat onze mensen zich richten op duurzame groei van de onderneming. Een enquête die we hebben gehouden onder meer dan 100 000 Unilever-medewerkers in 110 landen heeft ons een waardevol inzicht gegeven in wat we hebben bereikt op onze Weg naar Groei. De resultaten helpen ons om ons personeelsbeleid verder te ontwikkelen.

### Inspireren tot innovatief leiderschap

Carrièreontwikkeling bij Unilever is – helemaal in lijn met onze ondernemerscultuur – een gedeelde verantwoordelijkheid tussen leidinggevend en hun teams. In 2002 hebben we verschillende initiatieven ontplooid om de ontwikkeling van onze mensen te stimuleren. We hebben meer nadruk gelegd op het meten van prestatie, onder andere door intensief gebruik te maken van onze 'Leiderschap voor Groei'-profielen, die managers helpen betere coaches te worden. Oorspronkelijk ontwikkeld voor het topmanagement, worden ze nu op alle managementniveaus toegepast.

Unilevers toekomst hangt nauw samen met de ontwikkeling van ons managerspotentieel. In juli brachten zo'n 80 managers uit 35 landen vijf dagen samen door in het kader van ons programma 'Jonge leiders van morgen', onderdeel van onze uitgebreide strategie voor management-

ontwikkeling. Dit evenement, dat door beide Unilever-voorzitters werd bijgewoond, hielp deelnemers na te denken over hoe hun persoonlijke doelen kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen van Unilever.

### Bouwen aan sterke teams

Ook in 2002 vonden we alternatieve manieren om de teamgeest te stimuleren en betrokkenheid bij Unilevers waarden te bevorderen. Zo brachten we 120 managers van onze Latijns-Amerikaanse divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging bijeen om een aantal gemeenschapsvoorzieningen in São Paulo, Brazilië op te knappen. Onze nieuwe divisiestructuur geeft onze mensen de bevoegdheid snel beslissingen te nemen en kansen te grijpen. Een voorbeeld is Dove hair in Azië, waarvan we het succes verder hebben uitgebouwd door het in 2002 in hoog tempo in 31 nieuwe landen te introduceren. Als sluitstuk van de reorganisatie waarmee De Weg naar Groei gepaard gaat, zijn we bezig ons hoofdkantoor te stroomlijnen, zodat de centraal verleende diensten beter aansluiten op Unilevers veranderende behoeften.

### Onze mensen stimuleren

We willen managers stimuleren zelf meer invloed op hun carrière uit te oefenen. In dit kader zijn we in 2002 gestart met een interne vacaturebank. De meeste vacatures bij Unilever worden nu intern gepubliceerd op een nieuwe intranetsite. Doordat we zo kunnen vaststellen welke bestaande medewerkers de vacante functies zouden kunnen vervullen, helpt het systeem ons getalenteerde mensen voor het bedrijf te behouden. Ons nieuwe Employer Brand (Unilever als merk op de arbeidsmarkt) zorgt ervoor dat we potentiële werknemers effectiever kunnen benaderen en vergroot onze aantrekkingskracht als werkgever. Het is nu geïntroduceerd in 55 landen.

### Diversiteit stimuleren

Unilever is een van de meest rijkgeschakeerde organisaties ter wereld. De top 200 van onze leidinggevend telt 33 nationaliteiten en meer dan een kwart van onze managers is een vrouw. In 2002 hebben we wereldwijd een onderzoek naar onze diversiteit uitgevoerd om onze visie en strategie op dit gebied verder te ontwikkelen. Ook staan er initiatieven op stapel die moeten leiden tot meer begrip bij ons topmanagement voor de obstakels waarmee mensen met verschillende achtergronden te maken hebben.

### Succes belonen

We willen succes graag erkennen en belonen. We hebben ons programma voor langetermijn-beloningsregelingen uitgebreid met 4 000 medewerkers en de regeling voor prestatiebeloning met 15 000.

## Medewerkers

Jaareinde	in duizenden		
	2002	2001	2000
Europa	60	71	80
Noord-Amerika	21	22	39
Afrika, Midden-Oosten en Turkije	52	49	48
Azië en Pacific	82	85	84
Latijns-Amerika	32	38	44
Totaal	247	265	295

# Onze structuur



### Teamvergadering: donderdag, 09.00 uur

Onze mensen zetten onze ambities om in tastbare resultaten. Wij willen hen optimaal motiveren en belonen voor behaalde successen. Door onze nieuwe divisiestructuur kunnen onze medewerkers snel inspelen op behoeften in de markt.

#### Ondernemingsstructuur

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

De groepsprezidenten binnen Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging zijn verantwoordelijk voor de winstgevendheid van hun regionale en wereldwijde ondernemingen. Zij rapporteren ieder aan hun respectieve divisiedirecteur. De ondernemingen blijven de drijvende kracht achter Unilever. Zij omvatten de werkmaatschappijen, die een sleutelrol spelen in de contacten met afnemers en consumenten, waardoor we snel kunnen reageren op de behoeften in lokale markten.

#### Topmanagementstructuur

Antony Burgmans en Niall FitzGerald, respectievelijk voorzitter van NV en PLC, leiden gezamenlijk het Executive Committee, dat verantwoordelijk is voor de totale resultaten van het bedrijf en voor het bepalen van Unilevers wereldwijde strategie. De overige leden van het Executive Committee zijn de financieel directeur, de directeur Voedingsmiddelen, de directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging, de directeur Personeel en de directeur Concernontwikkeling.

#### Juridische structuur

NV en PLC zijn de twee moedermaatschappijen van de Unilever-groep. Zij zijn afzonderlijke rechtspersonen en hebben afzonderlijke noteringen op effectenbeurzen. Met hun Groepsmaatschappijen treden zij echter zoveel mogelijk op als één onderneming en voor consolidatiedoeleinden vormen zij één groep. Bovendien bestaan hun raden van bestuur uit dezelfde personen en zijn zij verbonden door een aantal overeenkomsten waardoor alle aandeelhouders, van zowel NV als PLC, delen in het resultaat van de gehele Unilever-groep.



**Knorr, Unilevers grootste merk,**  
had verkopen van meer dan

**€3 mld** (£ 1,9 mld, \$ 2,8 mld)



**Dove, ons grootste merk in**  
Huishoudelijke & Persoonlijke  
Verzorging, had verkopen van  
meer dan

**€2 mld** (£ 1,3 mld, \$ 1,9 mld)



NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers activiteiten worden verricht door haar groepsmaatschappijen in de hele wereld. De meeste hiervan zijn uiteindelijk eigendom van hetzij NV, hetzij PLC, met uitzondering van enkele maatschappijen die eigendom zijn van NV en PLC gezamenlijk.

**Corporate governance**

De voorzitters en alle leden van de raden van bestuur vervullen deze functies fulltime voor zowel NV als PLC. Naast hun specifieke bestuurstaken dragen zij verantwoordelijkheid voor de onderneming als geheel. Bestuursleden worden door de aandeelhouders gekozen tijdens de jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergaderingen van NV en PLC. Zij stellen zich jaarlijks herkiesbaar.

De raden van bestuur dragen rechtstreeks verantwoordelijkheid voor een aantal specifieke gebieden, maar zij voeren het dagelijks bestuur van NV en PLC door middel van een Executive Committee.

De adviserende leden van de raden van bestuur, hoewel geen 'non-executive directors' en ook geen leden van een raad van commissarissen, vormen het belangrijkste externe element in het bestuur van Unilever, met een krachtige, onafhankelijke inbreng. Zij worden gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. Zij geven advies aan de raden van bestuur en aan het Executive Committee over bedrijfs-, sociale en economische aangelegenheden. Een van hun belangrijkste taken is de raden van bestuur zekerheid te verschaffen dat onze wijze van ondernemingsbestuur adequaat is en zoveel mogelijk in overeenstemming met 'best practice'. Zij vormen de Auditcommissie, de commissie Externe Betrekkingen, de Remuneratiecommissie en de meerderheid van de Benoemingscommissie.

Een uitgebreid verslag over corporate governance is opgenomen in het document Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002.

**Bestuursleden en wijzigingen in de raden van bestuur**

De huidige leden van de raden van bestuur zijn vermeld op pagina 20.

Alle bestuursleden waren in 2002 het hele jaar in functie en zullen zich kandidaat stellen voor herbenoeming in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003.

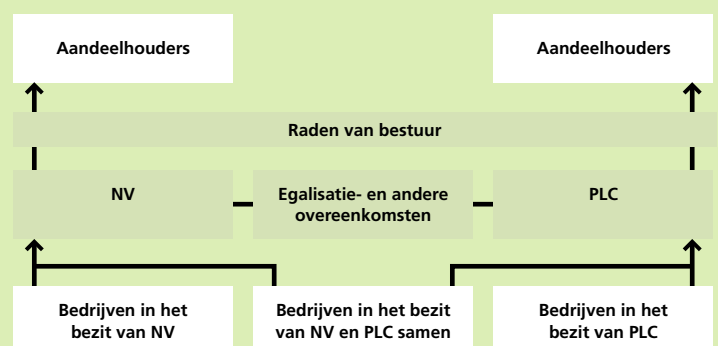
**Adviserende leden van de raden van bestuur**

De huidige adviserende leden zijn vermeld op de pagina's 20 en 21.

Frits Fentener van Vlissingen zal met ingang van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003 aftreden als adviserend lid. De leden van de raden van bestuur spreken hun dank uit voor zijn grote en constructieve bijdrage gedurende de afgelopen dertien jaar. Hij wordt opgevolgd door Bertrand Collomb als voorzitter van de Remuneratiecommissie en van de Benoemingscommissie. Ook Charles R Shoemate zal aftreden tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003. De bestuursleden spreken hun waardering uit voor zijn bijdrage aan de succesvolle integratie van Bestfoods.

In 2002 trad Onno Ruding af als adviserend lid en werd Jeroen van der Veer benoemd.

**Juridische structuur**



# Leden en adviserende leden van de raden van bestuur

## Leden van de raden van bestuur



**Antony Burgmans**



**Niall FitzGerald**



**Clive Butler**



**Patrick Cescau**



**Keki Dadiseth**



**André van Heemstra**



**Rudy Markham**



**Charles Strauss**

### **Antony Burgmans\*<sup>1</sup> (56)**

Voorzitter, Unilever N.V.

Voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC sinds 4 mei 1999. Indiensttreding 1972. Benoemd tot lid raden van bestuur 8 mei 1991. Eerdere functies o.a.: vice-voorzitter Unilever N.V. 1998; Business Group President IJs en Diepvriesproducten – Europa en voorzitter Unilever Europe Committee 96/98; verantwoordelijk voor Voedingsmiddelen Zuid-Europa 94/96; coördinator Toiletartikelen 91/94. Externe functies o.a.: lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V. en lid internationale adviesraad Allianz AG.

### **Niall FitzGerald (57) KBE\*<sup>1</sup>**

Voorzitter, Unilever PLC

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

### **Clive Butler\* (56)**

Directeur Concernontwikkeling

Directeur Concernontwikkeling sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 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 1992. Externe functies o.a.: non-executive director Lloyds TSB Group plc.

### **Patrick Cescau\*<sup>9</sup> (54)**

Directeur Voedingsmiddelen

Directeur Voedingsmiddelen sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 4 mei 1999. Eerdere functies o.a.: financieel directeur 1999; controller en adjunct-financieel directeur 98/99; president Lipton USA 97/98; president Van den Bergh Foods USA 95/97; voorzitter Unilever Indonesië 91/95. Externe functies o.a.: non-executive director Pearson plc.

### **Keki Dadiseth\*<sup>9</sup> (57)**

Directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

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

### **André baron van Heemstra\*<sup>9</sup> (57)**

Directeur Personeel

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

### **Rudy Markham\*<sup>10</sup> (56)**

Financieel directeur

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

### **Charles Strauss (60)**

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

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

### **Adviserende leden van de raden van bestuur**

#### **The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL<sup>2</sup> (63)**

Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Warburg en voorzitter van UBS Warburg Ltd. 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 Wallasey<sup>3</sup> (60)**

Benoemd in 1998. Bestuurslid Freeplay Energy plc, Development Consultants International, Group 5 (Pty) Ltd en Ashanti Goldfields Company Ltd. Minister van Staat in het Verenigd Koninkrijk voor Buitenlandse Zaken en de Gemeenebest 86/97. Benoemd tot 'life-peer' in 1992. Parlements lid voor Wallasey 74/92.

#### **Bertrand Collomb<sup>14</sup> (60)**

Benoemd in 1994. Voorzitter en CEO 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 Dik<sup>2</sup> (64)**

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

#### **Oscar Fanjul<sup>7</sup> (53)**

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 en The Chubb Corporation. Voorzitter en algemeen directeur Repsol 86/96. Voorzitter Hidroeléctrica del Cantábrico S.A. 99/01. Secretaris-generaal en ondersecretaris Spaans Ministerie van Industrie en Energie 83/85.

## Adviserende leden van de raden van bestuur



**The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne**



**Baroness Chalker of Wallasey**



**Bertrand Collomb**



**Professor Wim Dik**



**Oscar Fanjul**



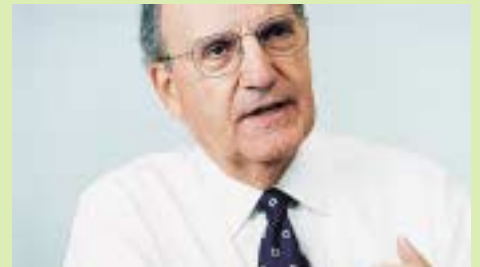
**Frits Fentener van Vlissingen**



**Claudio X Gonzalez**



**Hilmar Kopper**



**Senator George J Mitchell**



**Charles R Shoemate**



**The Lord Simon of Highbury**



**Jeroen van der Veer**

**Frits Fentener van Vlissingen<sup>5,6</sup>(69)**

Benoemd in 1990. Treedt af in 2003. Directeur Flint Holding N.V. Voorzitter raad van commissarissen Draka Holdings N.V. Vice-voorzitter raad van commissarissen Akzo Nobel N.V. en SHV Holdings. Lid raad van commissarissen CSM N.V.

**Claudio X Gonzalez<sup>7</sup>(68)**

Benoemd in 1998. Voorzitter en CEO Kimberly-Clark de Mexico S.A., bestuurslid Kimberly-Clark Corporation, Kellogg Company, General Electric Company (USA), Grupo Carso S.A., Grupo Alfa, Grupo Televisa, Fondo Mexico, Home Depot, America Movil en Investment Company of America. Lid International Advisory Council JPMorgan Chase. Speciaal adviseur van de President van Mexico 88/94.

**Hilmar Kopper<sup>8</sup>(67)**

Benoemd in 1998. Voorzitter raad van commissarissen DaimlerChrysler AG. Non-executive director Xerox Corp. en lid raad van commissarissen Akzo Nobel N.V. en Solvay S.A. Voormalig CEO en voorzitter raad van commissarissen Deutsche Bank AG.

**Senator George J Mitchell<sup>2</sup>(69)**

Benoemd in 1998. Partner in het advocatenkantoor Piper Rudnick. 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.

**Charles R Shoemate<sup>2</sup>(63)**

Benoemd in 2001. Treedt af in 2003. Bestuurslid CIGNA Corporation, International Paper Company en Chevron Texaco Corporation. Voorzitter en CEO van Bestfoods 90/00 en president 88/90.

**The Lord Simon of Highbury CBE<sup>1,4</sup>(63)**

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

**Jeroen van der Veer<sup>1,4</sup>(55)**

Benoemd in 2002. President Koninklijke Nederlandsche Petroleummaatschappij en vice-voorzitter raad van bestuur Koninklijke Nederlandsche/Shell-groep. Lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank.

- \* Lid Executive Committee
- 1 Lid Benoemingscommissie
- 2 Lid Commissie Externe Betrekkingen
- 3 Voorzitter Commissie Externe Betrekkingen
- 4 Lid Remuneratiecommissie
- 5 Voorzitter Benoemingscommissie
- 6 Voorzitter Remuneratiecommissie
- 7 Lid Auditcommissie
- 8 Voorzitter Auditcommissie
- 9 Lid Corporate Risk Commissie
- 10 Voorzitter Corporate Risk Commissie



# 22 Verkorte jaarrekening

## Inleiding

De nu volgende Verkorte jaarrekening is een samenvatting van gegevens uit Unilevers jaarrekening en jaarverslag van de raden van bestuur zoals weergegeven in het document Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002. Deze verkorte versie bevat niet voldoende informatie om een even volledig inzicht te verkrijgen in Unilevers resultaten, de grootte en de samenstelling van haar vermogen en haar beleid en regelingen op het gebied van remuneratie van bestuursleden, als wordt verschaft door de volledige jaarrekening.

Exemplaren van het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002, dat beschikbaar is in het Nederlands en het Engels, zijn kosteloos verkrijgbaar via Unilevers Corporate Relations afdeling. Het verslag is ook te vinden op onze website [www.unilever.com/investorcentre/financialreports](http://www.unilever.com/investorcentre/financialreports). Tevens kunt u de toezending van dit document aanvragen voor volgende jaren. Zie pagina 29 voor details.

De accountants hebben een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven bij de volledige jaarrekening en bij het te controleren onderdeel van het remuneratieverslag. Volgens de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk moeten de accountants in hun verklaring melding maken van eventuele gebreken in de administratievoering of het niet-ontvangen van gevraagde informatie en toelichting. Hun verklaring bij de volledige jaarrekening bevat geen melding op dit punt.

De nu volgende samenvatting van de financiële gegevens dient te worden gelezen in combinatie met de eerder in dit Jaaroverzicht opgenomen toelichting die, voorzover van toepassing, melding maakt van belangrijke toekomstige ontwikkelingen of gebeurtenissen na balansdatum.

## Mededeling van de accountants aan de aandeelhouders van Unilever N.V. en Unilever PLC

Wij hebben de Verkorte jaarrekening in euro's, opgenomen op de pagina's 22 tot en met 28, gecontroleerd.

## Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaaroverzicht 2002 met inachtneming van de vigerende wet. Onze verantwoordelijkheid is te rapporteren over de overeenstemming tussen de Verkorte jaarrekening in het Jaaroverzicht en de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur en te beoordelen of deze voldoet aan de relevante voorschriften van sectie 251 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk en de daaraan gerelateerde bepalingen. We nemen ook kennis van de overige informatie in het Jaaroverzicht en bepalen welke gevolgen het heeft voor ons oordeel indien sprake is van kennelijke onjuistheden of materiële inconsistenties met de Verkorte jaarrekening.

## Grondslag voor het oordeel

We hebben onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met Bulletin 1999/6 'The Auditors' Statement on the Summary Financial Statement' zoals uitgegeven door de Auditing Practices Board in het Verenigd Koninkrijk.

## Oordeel

Naar ons oordeel is de Verkorte jaarrekening in overeenstemming met de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur van de Unilever-groep over het jaar geëindigd op 31 december 2002 en voldoet deze aan de van toepassing zijnde voorschriften van sectie 251 van de Companies Act 1985 en de daaraan gerelateerde bepalingen.

PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Rotterdam,  
Nederland

PricewaterhouseCoopers LLP  
Chartered Accountants  
and Registered Auditors  
Londen, Engeland

Accountants Unilever N.V.

Accountants Unilever PLC

4 maart 2003

## Unilever-website

Het onderhoud en de integriteit van de Unilever-website vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. In de werkzaamheden verricht door de accountants zijn deze aspecten niet opgenomen en dienovereenkomstig accepteren de accountants geen verantwoordelijkheid voor enigerlei wijzigingen in de jaarrekeningen sinds deze op de website zijn gepubliceerd.

De wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk met betrekking tot de opstelling en publicatie van jaarrekeningen kan verschillen van wetgeving in andere jurisdicties.

## Dividenden

De raden van bestuur hebben besloten in de op 7 mei 2003 te houden algemene vergaderingen van aandeelhouders de in onderstaand overzicht vermelde slotdividenden op gewone aandelen NV en PLC over 2002 voor te stellen. De dividenden zullen worden betaald overeenkomstig het tijdschema op pagina 29.

NV	2002	2001
Per gewoon aandeel van € 0,51		
Interimdividend	<b>€ 0,55</b>	€ 0,50
Slotdividend	<b>€ 1,15</b>	€ 1,06
<b>Totaal dividend</b>	<b>€ 1,70</b>	€ 1,56
PLC	2002	2001
Per gewoon aandeel van 1,4p		
Interimdividend	<b>5,21p</b>	4,65p
Slotdividend	<b>10,83p</b>	9,89p
<b>Totaal dividend</b>	<b>16,04p</b>	14,54p

Dividenden voor aandeelhouders in de VS (afgerond op twee decimalen)

	Per gewoon NV-aandeel van € 0,51		Per gewoon PLC-aandeel van 5,6p	
	2002	2001	2002	2001
Interimdividend	<b>\$ 0,54</b>	\$ 0,45	<b>\$ 0,33</b>	\$ 0,27
Slotdividend	<b>\$ 1,23*</b>	\$ 0,97	<b>\$ 0,70*</b>	\$ 0,58
<b>Totaal dividend</b>	<b>\$ 1,77</b>	\$ 1,42	<b>\$ 1,03</b>	\$ 0,85

\*Voorgestelde slotdividenden zijn omgerekend in US dollars tegen de wisselkoers op 12 februari 2003 (€ 1 = \$ 1,0735, £ 1 = \$ 1,6173). Deze dividenden zullen worden uitbetaald tegen de wisselkoersen geldend op 7 mei 2003.

## Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen en voldoet op alle belangrijke punten aan de in Nederland en het Verenigd Koninkrijk geldende wetgeving en aan de in het Verenigd Koninkrijk geldende voorschriften voor de jaarrekening.

De aandelen NV en PLC die ter dekking van optierechten worden gehouden door werknemerstrusts, dochtermaatschappijen en rechtstreeks door NV, zijn verantwoord in overeenstemming met de Nederlandse wet en de egalisatieovereenkomst. Zij zijn in mindering gebracht op het eigen vermogen, waardoor de winsten of verliezen die hieruit voortvloeien ook binnen het eigen vermogen worden verantwoord. Volgens UITF Abstract 13 en 17 in het Verenigd Koninkrijk zouden deze aandelen echter onder Vaste activa geïnclassificeerd worden en zouden bepaalde baten en lasten in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt.

Voor het jaar eindigend op 31 december 2002 heeft de Unilever-groep Financial Reporting Standard 19 (FRS 19) 'Deferred tax' in het Verenigd Koninkrijk ingevoerd. Het effect hiervan op de gerapporteerde nettowinst is niet van materieel belang. De balans van 2001 is dienovereenkomstig aangepast.

## Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

De bedragen in ponden sterling en US dollars hieronder en op de pagina's 24 en 25 zijn vermeld voor het gemak van de lezer en maken geen deel uit van de door de externe accountants gecontroleerde jaarrekening van de Unilever-groep. Deze bedragen zijn omgerekend vanuit euro's tegen de volgende wisselkoersen:

	Gemiddelde koersen in het jaar			Eindejaarskoersen		
	2002	2001	2000	2002	2001	2000
€ 1 = £	<b>0,6280</b>	0,6220	0,6087	<b>0,6505</b>	0,6109	0,6237
€ 1 = \$	<b>0,9401</b>	0,8953	0,9207	<b>1,0490</b>	0,8854	0,9303

## Verkort overzicht in US\$ volgens US GAAP (niet door de externe accountants gecontroleerd)

	2002	2001	2000
Samengevoegde winst (miljoen)	<b>4 051</b>	1 348	1 166
Samengevoegde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>4,11</b>	1,33	1,14
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>0,62</b>	0,20	0,17
Samengevoegde verwaterde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	<b>3,98</b>	1,29	1,11
Per gewoon aandeel van 1,4p	<b>0,60</b>	0,19	0,17
Eigen vermogen (miljoen)			
Waarvan: NV	<b>10 387</b>	8 270	10 313
Waarvan: PLC	<b>1 885</b>	3 730	3 711

De Verkorte jaarrekening van Unilever wordt opgesteld op basis van grondslagen die in sommige opzichten afwijken van de algemeen aanvaarde grondslagen in de Verenigde Staten.

De belangrijkste verschillen komen voort uit de rapporteringswijze van goodwill, bepaalde immateriële vaste activa, derivaten en pensioenen, en uit de manier waarop bepaalde herstructureringskosten zijn verwerkt. Meer bijzonderheden over belangrijke verschillen zijn opgenomen in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002.

# 24 Verkorte jaarrekening

## Winst-en-verliesrekening over het jaar geëindigd 31 december

€ miljoen			£ miljoen		\$ miljoen	
2002	2001		2002	2001	2002	2001
<b>48 760</b> <b>(490)</b>	52 206 (692)	<b>Netto-omzet</b> Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	<b>30 621</b> <b>(308)</b>	32 472 (430)	<b>45 839</b> <b>(460)</b>	46 740 (619)
<b>48 270</b> <b>(24 030)</b>	51 514 (26 962)	<b>Groepsomzet</b> Kostprijs van de omzet	<b>30 313</b> <b>(15 090)</b>	32 042 (16 770)	<b>45 379</b> <b>(22 591)</b>	46 121 (24 140)
<b>24 240</b> <b>(19 199)</b>	24 552 (19 378)	Brutowinst Distributie-, verkoop- en administratieve kosten	<b>15 223</b> <b>(12 057)</b>	15 272 (12 054)	<b>22 788</b> <b>(18 049)</b>	21 981 (17 349)
<b>5 041</b>	5 174	Bedrijfswinst van de Groep	<b>3 166</b>	3 218	<b>4 739</b>	4 632
<b>7 165</b> <b>(879)</b> <b>(1 245)</b>	7 149 (588) (1 387)	Bedrijfswinst van de Groep BEIA Bijzondere posten Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	<b>4 500</b> <b>(552)</b> <b>(782)</b>	4 447 (366) (863)	<b>6 736</b> <b>(827)</b> <b>(1 170)</b>	6 400 (526) (1 242)
<b>84</b>	84	Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	<b>53</b>	52	<b>79</b>	75
<b>5 125</b>	5 258	<b>Bedrijfswinst</b>	<b>3 219</b>	3 270	<b>4 818</b>	4 707
<b>7 260</b> <b>(874)</b> <b>(1 261)</b>	7 269 (588) (1 423)	Bedrijfswinst BEIA Bijzondere posten Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	<b>4 559</b> <b>(548)</b> <b>(792)</b>	4 521 (366) (885)	<b>6 825</b> <b>(821)</b> <b>(1 186)</b>	6 508 (526) (1 275)
<b>34</b> <b>(7)</b> <b>(1 173)</b>	0 12 (1 646)	Aandeel in de bedrijfswinst van deelnemingen Overige inkomsten uit financiële vaste activa Rente	<b>21</b> <b>(4)</b> <b>(737)</b>	– 7 (1 023)	<b>32</b> <b>(7)</b> <b>(1 103)</b>	– 11 (1 473)
<b>3 979</b> <b>(1 538)</b>	3 624 (1 547)	<b>Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b> Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening	<b>2 499</b> <b>(966)</b>	2 254 (962)	<b>3 740</b> <b>(1 446)</b>	3 245 (1 385)
<b>2 441</b> <b>(312)</b>	2 077 (239)	<b>Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b> Aandeel van derden in de winst	<b>1 533</b> <b>(196)</b>	1 292 (149)	<b>2 294</b> <b>(292)</b>	1 860 (214)
<b>2 129</b>	1 838	<b>Nettowinst</b>	<b>1 337</b>	1 143	<b>2 002</b>	1 646
<b>1 681</b> <b>448</b>	817 1 021	Waarvan: <b>NV</b> <b>PLC</b>	<b>1 056</b> <b>281</b>	508 635	<b>1 581</b> <b>421</b>	732 914
<b>(1 701)</b>	(1 581)	Dividend	<b>(1 069)</b>	(983)	<b>(1 600)</b>	(1 415)
<b>(42)</b> <b>(1 659)</b>	(51) (1 530)	Preferent dividend Dividend op gewoon kapitaal	<b>(27)</b> <b>(1 042)</b>	(32) (951)	<b>(40)</b> <b>(1 560)</b>	(46) (1 369)
<b>428</b>	257	<b>In het bedrijf te behouden resultaat</b>	<b>268</b>	160	<b>402</b>	231
<b>€ 2,14</b> <b>€ 0,32</b>	€ 1,82 € 0,27	<b>Samengevoegde winst per aandeel</b> Winst per gewoon aandeel van € 0,51 Winst per gewoon aandeel van 1,4p Op een verwaterde basis zouden de bedragen zijn:	<b>–</b> <b>20,13p</b>	– 16,96p	<b>\$ 2,01</b> <b>\$ 0,30<sup>(1)</sup></b>	\$ 1,63 \$ 0,25 <sup>(1)</sup>
<b>€ 2,07</b> <b>€ 0,31</b>	€ 1,77 € 0,27	Winst per gewoon aandeel van € 0,51 Winst per gewoon aandeel van 1,4p	<b>–</b> <b>19,53p</b>	– 16,51p	<b>\$ 1,95</b> <b>\$ 0,29<sup>(2)</sup></b>	\$ 1,58 \$ 0,24 <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Afgerond op twee decimalen. Gelijk aan \$ 1,21 (2001: \$ 0,98) per PLC American Depositary Receipt (5,6p per gewoon PLC-aandeel).

<sup>(2)</sup> Afgerond op twee decimalen. Gelijk aan \$ 1,17 (2001: \$ 0,95) per PLC American Depositary Receipt (5,6p per gewoon PLC-aandeel).

## Overzicht van alle verwerkte resultaten over het jaar geëindigd 31 december

€ miljoen			£ miljoen		\$ miljoen	
2002	2001		2002	2001	2002	2001
<b>2 129</b> <b>56</b> <b>(1 582)</b>	1 838 – (1 065)	Nettowinst Ongerealiseerde winst op de gedeeltelijke verkoop van een groepsmaatschappij Valutaherkeningseffecten	<b>1 337</b> <b>35</b> <b>(754)</b>	1 143 – (746)	<b>2 002</b> <b>52</b> <b>(506)</b>	1 646 – (1 260)
<b>603</b> <b>(202)</b>	773 –	Totaal verwerkte resultaten gedurende het jaar Correctie in verband met aanpassing voorgaand boekjaar	<b>618</b> <b>(124)</b>	397 –	<b>1 548</b> <b>(179)</b>	386 –
<b>401</b>	773	<b>Totaal verwerkte resultaten sinds de voorgaande jaarrekening</b>	<b>494</b>	397	<b>1 369</b>	386

## Balans per 31 december

€ miljoen			£ miljoen		\$ miljoen	
2002	2001		2002	2001	2002	2001
<b>28 389</b>	35 088	<b>Vaste activa</b>	<b>18 467</b>	21 435	<b>29 781</b>	31 067
<b>20 274</b>	24 964	Goodwill en immateriële vaste activa	<b>13 188</b>	15 250	<b>21 268</b>	22 103
<b>8 115</b>	10 124	Overige vaste activa	<b>5 279</b>	6 185	<b>8 513</b>	8 964
		<b>Vlottende activa</b>				
<b>4 500</b>	5 343	Voorraden	<b>2 927</b>	3 264	<b>4 721</b>	4 731
<b>5 875</b>	7 185	Vorderingen (ten hoogste één jaar)	<b>3 821</b>	4 389	<b>6 163</b>	6 362
<b>2 356</b>	2 849	Vorderingen (meer dan één jaar)	<b>1 533</b>	1 741	<b>2 472</b>	2 522
<b>3 478</b>	2 301	Liquide middelen en effecten	<b>2 263</b>	1 405	<b>3 649</b>	2 037
<b>16 209</b>	17 678		<b>10 544</b>	10 799	<b>17 005</b>	15 652
<b>(9 511)</b>	(11 279)	<b>Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)</b>	<b>(6 186)</b>	(6 890)	<b>(9 977)</b>	(9 986)
<b>(11 091)</b>	(11 933)	Leningen	<b>(7 215)</b>	(7 289)	<b>(11 636)</b>	(10 565)
		Handels- en overige crediteuren				
<b>(4 393)</b>	(5 534)	<b>Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden</b>	<b>(2 857)</b>	(3 380)	<b>(4 608)</b>	(4 899)
<b>23 996</b>	29 554	<b>Totaal der activa na aftrek van kortlopende schulden</b>	<b>15 610</b>	18 055	<b>25 173</b>	26 168
		<b>Langlopende schulden (meer dan één jaar)</b>				
<b>10 933</b>	14 221	Leningen	<b>7 113</b>	8 688	<b>11 469</b>	12 591
<b>641</b>	805	Handels- en overige crediteuren	<b>417</b>	492	<b>672</b>	713
<b>5 927</b>	6 871	<b>Voorzieningen</b>	<b>3 856</b>	4 197	<b>6 219</b>	6 084
<b>628</b>	664	<b>Aandeel van derden</b>	<b>408</b>	406	<b>659</b>	588
<b>5 867</b>	6 993	<b>Eigen vermogen</b>	<b>3 816</b>	4 272	<b>6 154</b>	6 192
<b>5 700</b>	4 889	Waarvan: <b>NV</b>	<b>3 708</b>	2 987	<b>5 979</b>	4 329
<b>167</b>	2 104	<b>PLC</b>	<b>108</b>	1 285	<b>175</b>	1 863
<b>23 996</b>	29 554	<b>Totaal geïnvesteerd vermogen</b>	<b>15 610</b>	18 055	<b>25 173</b>	26 168

## Kasstroomoverzicht over het jaar geëindigd 31 december

€ miljoen			£ miljoen		\$ miljoen	
2002	2001		2002	2001	2002	2001
<b>7 883</b>	7 497	<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep</b>	<b>4 951</b>	4 662	<b>7 411</b>	6 713
<b>83</b>	82	Dividenden uit joint ventures	<b>52</b>	51	<b>78</b>	73
<b>(1 386)</b>	(1 887)	Inkomsten uit financiële vaste activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	<b>(871)</b>	(1 173)	<b>(1 303)</b>	(1 689)
<b>(1 817)</b>	(2 205)	Belastingen	<b>(1 141)</b>	(1 372)	<b>(1 708)</b>	(1 975)
<b>(1 706)</b>	(1 358)	Investerings- en verkoop van materiële en financiële vaste activa	<b>(1 071)</b>	(844)	<b>(1 604)</b>	(1 216)
<b>1 755</b>	3 477	Verwervingen en verkopen van groepsmaatschappijen	<b>1 102</b>	2 162	<b>1 650</b>	3 113
<b>(1 580)</b>	(1 420)	Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	<b>(992)</b>	(883)	<b>(1 485)</b>	(1 272)
<b>3 232</b>	4 186	<b>Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering</b>	<b>2 030</b>	2 603	<b>3 039</b>	3 747
<b>(592)</b>	1 106	Mutatie in effecten en deposito's	<b>(372)</b>	688	<b>(557)</b>	991
<b>(2 591)</b>	(5 098)	Financiering	<b>(1 628)</b>	(3 171)	<b>(2 436)</b>	(4 564)
<b>49</b>	194	<b>Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode</b>	<b>30</b>	120	<b>46</b>	174
<b>6 233</b>	3 269	<b>(Toename)/afname in nettoschuld in de periode</b>	<b>3 137</b>	2 334	<b>2 743</b>	4 083

## 26 Verkorte jaarrekening

# Beknopt remuneratieverslag

Dit beknopte Remuneratieverslag is een samenvatting van informatie uit Unilevers volledige Remuneratieverslag dat opgenomen is in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002. Een exemplaar hiervan is op verzoek beschikbaar en kan tevens worden bekeken op onze website [www.unilever.com](http://www.unilever.com).

### Beloningsbeleid voor leden van de raden van bestuur

Het beloningsbeleid voor bestuursleden wordt vastgesteld door de Remuneratiecommissie – een onafhankelijke commissie bestaande uit adviserende leden van de raden van bestuur (zie pagina's 20 en 21). De commissieleden zijn gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. De commissie komt ten minste driemaal per jaar bijeen en doet aanbevelingen over eventuele benodigde aanpassingen van beloningsniveaus. De commissie wordt bijgestaan door de secretaris van de Remuneratiecommissie, J A A van der Bijl, een van de twee secretarissen van Unilever. In hun functie van voorzitter van respectievelijk NV en PLC wonen A Burgmans en N W A FitzGerald een deel van de commissievergaderingen bij.

Unilevers beloningsbeleid is gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van topmanagers die onze wereldwijde onderneming kunnen aansturen en inspireren, en hen dienovereenkomstig te belonen op basis van hun resultaten. De beloningsniveaus worden jaarlijks bekeken aan de hand van ontwikkelingen binnen onze onderneming en in de markt.

De commissie stelt formeel geen bezoldigingsspecialisten aan, maar wint deskundig advies in als zij dit nodig acht. In 2002 is de commissie geadviseerd door de firma Towers Perrin, onafhankelijke bezoldigingsspecialisten. Towers Perrin adviseert ook Unilever-groepsmaatschappijen over pensioenen, communicatie en andere personeelsaangelegenheden.

Het is het beleid van de Remuneratiecommissie, in overeenstemming met de strategie De Weg naar Groei, een aanzienlijk deel van de beloning van de bestuursleden te koppelen aan een aantal belangrijke maatstaven met betrekking tot de resultaten van de Unilever-groep. In algemene termen: als de Groep haar doelstellingen ten aanzien van de resultaten behaalt, zullen de variabele elementen ongeveer 60% uitmaken van de totale beloning van de bestuursleden. De variabele elementen leiden vanzelfsprekend niet tot beloningen als de resultaten onbevredigend zijn.

De belangrijkste onderdelen van het remuneratiepakket zijn:

**Salaris** – Hoewel op alle bestuursleden één algemeen salariskader van toepassing is, worden ieder jaar afzonderlijke salarisschalen overeengekomen voor bestuursleden die respectievelijk werkzaam zijn op het Europese continent, in het Verenigd Koninkrijk en in de Verenigde Staten.

**Vergoedingen en emolumenten in natura** – Bestuursleden ontvangen dezelfde emolumenten als vele andere medewerkers van de Unilever-groep. Deze omvatten onder meer een particuliere ziektekostenverzekering, het gebruik van een bedrijfsauto (of geld in plaats daarvan) en een tegemoetkoming in de kosten met betrekking tot verhuizing naar een ander land.

**Jaarlijkse bonus** – Deze kan variëren tussen 0% en 100% van het basissalaris. De Remuneratiecommissie stelt jaarlijks ambitieuze doelstellingen vast, die gebaseerd zijn op een combinatie van bedrijfsresultaten en persoonlijke prestaties.

De ondernemingsdoelstellingen zijn een combinatie van de groei van de winst per aandeel BEIA en van de onderliggende omzetgroei van de leidende merken in het desbetreffende jaar. De individuele doelstellingen zijn gebaseerd op overeengekomen belangrijke doelen die zijn gerelateerd aan de specifieke verantwoordelijkheden van het bestuurslid.

Aan het eind van ieder jaar beoordeelt de Remuneratiecommissie de resultaten ten opzichte van de eerder gestelde doelen.

Voor 2002 werd de doelstelling voor de winst per aandeel BEIA overschreden en kwam de onderliggende omzetgroei van de leidende merken uit in de bovenste helft van de gestelde bandbreedte. Bovendien werden de individuele doelstellingen van ieder bestuurslid in grote lijnen gehaald. Een voorwaarde van de bonusregeling is dat 25% van de jaarlijkse bonus wordt uitbetaald in aandelen NV en PLC.

**Langetermijn-resultaatgerelateerde beloningsregelingen** – In essentie bestaan deze uit drie elementen:

**(a) Matching Shares** Zoals hiervoor gemeld, wordt een kwart van de jaarlijkse bonus uitbetaald in de vorm van aandelen NV en PLC. Unilever kent daarnaast eenzelfde aantal aandelen toe die na drie jaar eigendom worden, mits de oorspronkelijke 'bonusaandelen' behouden zijn en het bestuurslid intussen geen ontslag heeft genomen of is ontslagen.

De Remuneratiecommissie wil bestuursleden stimuleren aandelen te houden in de onderneming waar zij werkzaam zijn, om hun belangen meer in overeenstemming te brengen met die van de aandeelhouders in het algemeen. De noodzaak om de 'bonusaandelen' voor minimaal drie jaar te behouden, versterkt de betrokkenheid van het bestuurslid.

**(b) Executive Option Plans** Opties op aandelen NV en PLC worden jaarlijks toegekend (onder bepaalde voorwaarden, zie hieronder). Deze opties kunnen worden uitgeoefend over een periode van drie tot tien jaar na de datum van toekenning.

De hoeveelheid toe te kennen opties in een bepaald jaar is afhankelijk van de procentuele toename van de voor inflatie gecorrigeerde winst per aandeel BEIA van de Groep in het boekjaar vóór de datum van toekenning.

Opties worden toegekend tegen minimaal de marktprijs van de aandelen op de dag van toekenning.

**(c) TSR Long-Term Incentive Plan** Op basis van dit plan worden aan bestuursleden en bepaalde senior managers jaarlijks voorwaardelijke rechten toegekend op aandelen in NV en PLC. De toegekende aandelen komen na drie jaar beschikbaar, maar toekenning is afhankelijk van de Total Shareholder Return (TSR) van Unilever vergeleken met die van 20 andere vergelijkbare ondernemingen. Er komen geen aandelen beschikbaar als Unilever in de TSR-schaal lager dan 11 uitkomt. Afhankelijk van de plaats die Unilever bezet in de bovenste helft, komt tussen 25% en 200% beschikbaar.

Dit plan is gericht op onze doelstelling een bedrijfsresultaat te behalen boven de mediaan, bij voorkeur binnen de top eenderde, in een groep van vergelijkbare ondernemingen.

**Pensioenregelingen** Alle bestuursleden nemen deel aan een eindloonregeling die op 60-jarige leeftijd voorziet in een pensioen dat grotendeels gelijk is aan tweederde van de pensioengrondslag. In deze pensioengrondslag is ook het deel van het remuneratiepakket opgenomen dat als jaarlijks gemiddeld bonusbedrag de afgelopen drie jaar is uitgekeerd, tot een maximum van 20% van het basissalaris.

## Arbeidsovereenkomsten bestuursleden

De statuten van NV en PLC schrijven voor dat alle leden van de raden van bestuur ieder jaar aftreden in de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders.

De bestuursleden zijn Unilever-topmanagers die gedurende lange tijd in dienst zijn en die, indien zij naar verwachting presteren, redelijkerwijs mogen verwachten dat zij tot hun pensionering bij Unilever zullen werken.

De bestuursleden hebben, zowel met NV als met PLC, arbeidsovereenkomsten waarin is bepaald dat de werkgever een opzegtermijn van twaalf maanden in acht moet nemen. Indien zij dat verkiest, kan de onderneming het bestuurslid een bedrag uitbetalen gelijk aan twaalf maanden salaris in plaats van de opzegtermijn in acht te nemen.

## Bezoldiging bestuursleden en winsten op aandelenopties – 2002

De totale bezoldiging van de leden van de raden van bestuur in het jaar geëindigd op 31 december 2002 inclusief de totale winst op de uitoefening van optierechten bedroeg € 20 351 080 (2001: € 20 383 810). In ponden sterling waren deze totalen £ 12 780 484 (2001: £ 12 678 717) en in US dollars \$ 19 132 039 (2001: \$ 18 249 622). De details voor 2002 zijn als volgt:

€ 000						
Naam	Salaris	Vergoedingen en emolumenten in natura	Jaarlijkse bonus	Totaal 2002	Totaal 2001	Winsten op aandelenopties 2002
Uitbetaald in euro's:						
A Burgmans	1 210	170	1 301	2 681	2 262	476
P J Cescau	975	182	1 048	2 205	2 565	–
A R van Heemstra	650	249	650	1 549	1 257	633
£ 000						
Uitbetaald in ponden sterling:						
N W A FitzGerald	940	146	1 011	2 097	1 925	1 032
A C Butler	510	25	510	1 045	990	10
K B Dadiseth	575	111	632	1 318	1 126	11
R H P Markham	535	32	555	1 122	1 087	–
\$ 000						
Uitbetaald in US dollars:						
C B Strauss	1 000	201	670	1 871	2 301	235

## Toekenning aandelenopties aan bestuursleden – 2002

In 2002 werden onder de Executive Option Plans de volgende opties aan de bestuursleden toegekend:

Voorzitters:	18 000 NV-aandelen en 120 000 PLC-aandelen
Bestuurslid in VS:	18 000 NV-aandelen en 120 000 PLC-aandelen
Overige bestuursleden:	11 250 NV-aandelen en 75 000 PLC-aandelen

Daarnaast werden aan ieder bestuurslid 'premie-opties' toegekend gelijk aan 20% van de in 1997 toegekende opties. Het aantal premie-opties dat in 2002 per persoon werd toegekend lag tussen 600 en 3 600 NV-aandelen en tussen 4 000 en 24 000 PLC-aandelen.

## TSR-Long Term Incentive Plan – voorwaardelijke toekenning – 2002

In 2002 werden de volgende voorwaardelijke rechten op aandelen in NV en PLC toegekend aan de voorzitters en de overige bestuursleden:

Voorzitters:	5 980 NV-aandelen en 42 319 PLC-aandelen
Bestuurslid in VS:	2 977 NV-aandelen en 21 032 PLC-aandelen (5 258 ADR's)
Overige bestuursleden:	3 737 NV-aandelen en 26 450 PLC-aandelen

Tussen 0% en 200% van deze aandelen zal in maart 2005 beschikbaar komen, afhankelijk van Unilevers resultaten op basis van TSR in vergelijking met een groep van 20 vergelijkbare ondernemingen over de periode 1 januari 2002 – 31 december 2004.

In 2002 zijn ingevolge deze regeling geen rechten onvoorwaardelijk geworden.

# 28 Verkorte jaarrekening

## Pensioenen bestuursleden – 2002

Het totaalbedrag dat de Unilever-groep in 2002 heeft gereserveerd voor pensioenbetalingen en soortgelijke uitkeringen aan alle huidige bestuursleden bedroeg € 4 399 059 (£ 2 762 620, \$ 4 135 555).

## Adviserende leden van de raden van bestuur

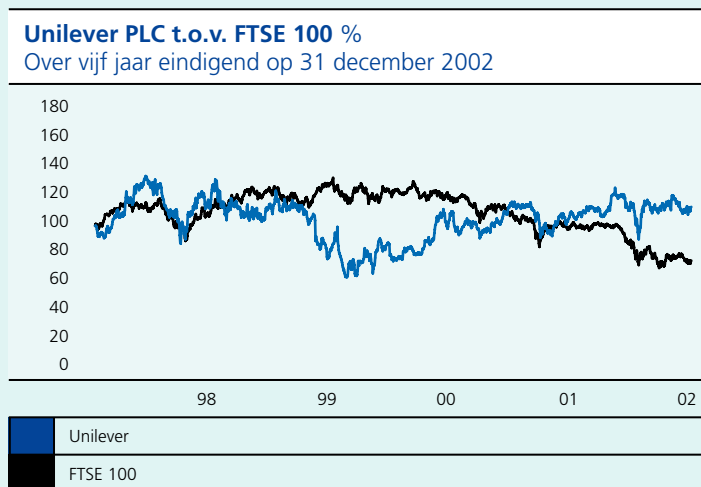
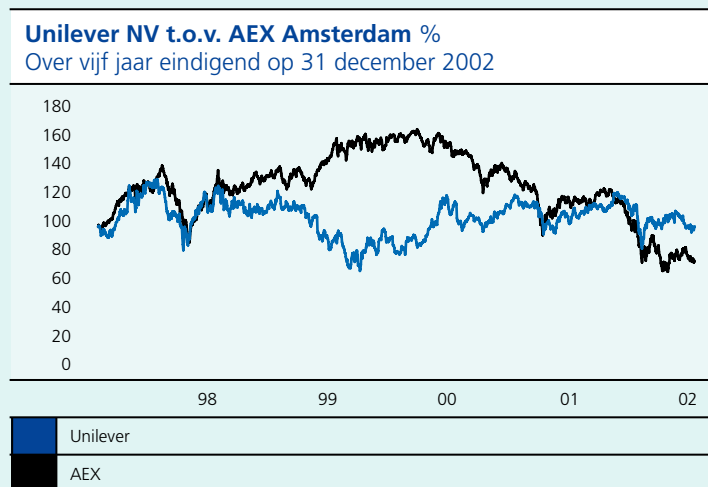
De adviserende leden zijn formeel geen lid van de raden van bestuur van NV en PLC. Zij ontvangen een jaarlijkse beloning alsmede een vergoeding voor gemaakte onkosten voor het bijwonen van vergaderingen. Zij ontvangen geen aan resultaat gerelateerde bonussen, pensioenvoorzieningen, aandelenopties of andere beloningen.

Over 2002 werd per persoon £ 35 000 betaald aan Lord Brittan, Lady Chalker, C X Gonzalez, Senator Mitchell, C R Shoemate en Lord Simon. Een bedrag van € 55 000 per persoon werd betaald aan B Collomb, Professor W Dik, O Fanjul, F H Fentener van Vlissingen en H Kopper. Verder werd € 27 500 betaald aan H O C R Ruding en € 41 250 aan J van der Veer.

In 2002 ontvingen Lady Chalker, C X Gonzalez en Senator Mitchell eveneens, direct of indirect, andere vergoedingen voor advies verleend aan diverse Unilever-businessgroepen.

## Unilevers positie de afgelopen vijf jaar ten opzichte van twee breed samengestelde beursindexen

Volgens het reglement van 2002 voor verslaglegging betreffende remuneratie van directeuren in het Verenigd Koninkrijk moeten wij ook de prestaties van Unilever-aandelen in de laatste vijf jaar laten zien ten opzichte van een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de resultaten van Unilever op te nemen ten opzichte van twee beursindexen (de Euronext AEX-index, Amsterdam en de FTSE 100), omdat deze de meest gehanteerde indexen zijn in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, waar we onze belangrijkste beursnoteringen hebben.



Deze Verkorte jaarrekening is goedgekeurd door de raden van bestuur op 4 maart 2003.

A Burgmans en N W A FitzGerald  
**Voorzitters van Unilever**

### Waarschuwing

Dit Jaaroverzicht 2002 bevat toekomstgerichte uitspraken (zoals bedoeld in de 'Private Securities Litigation Reform Act 1995' in de Verenigde Staten) gebaseerd op de meest actuele informatie die ons ter beschikking staat en op redelijke aannames inzake verwachte ontwikkelingen. Uitspraken met woorden als 'verwacht', 'voorziet', 'heeft het voornemen' en andere gelijksoortige uitdrukkingen zijn

bedoeld om dergelijke toekomstgerichte uitspraken aan te duiden. In verband met risico's en onzekerheden die altijd aan bedrijfsvoering verbonden zijn, kunnen wij niet garanderen dat deze verwachtingen correct zullen zijn. Werkelijke resultaten en ontwikkelingen kunnen hiervan wezenlijk afwijken afhankelijk van, onder andere, valutakoersen, prijsconcurrentie, consumptieniveaus, kosten, milieurisico's, fysieke risico's, risico's gerelateerd aan de

integratie van verworven activiteiten, wetgevende, fiscale en regelgevende ontwikkelingen en politieke en sociale omstandigheden in de economieën en samenlevingen waarin Unilever actief is. Wij wijzen u er met nadruk op dat geen onevenredig grote waarde aan deze toekomstgerichte uitspraken moet worden gehecht.

# Additionele informatie

## Financiële kalender

### Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

NV	10.30 uur, woensdag 7 mei 2003, Rotterdam
PLC	11.00 uur, woensdag 7 mei 2003, Londen

### Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	2 mei 2003
Eerste halfjaar	30 juli 2003
Derde kwartaal	29 oktober 2003
Gehele jaar (voorlopige)	12 februari 2004

### Dividenden op gewone aandelen

Slot voor 2002 – aangekondigd op 13 februari 2003 en vast te stellen op 7 mei 2003

	Ex-dividend-datum	Registratie-datum	Betaaldatum
NV	9 mei 2003	8 mei 2003	9 juni 2003
PLC	14 mei 2003	16 mei 2003	9 juni 2003
NV – New York aandelen	14 mei 2003	16 mei 2003	9 juni 2003
PLC – ADR's	14 mei 2003	16 mei 2003	9 juni 2003

Interim voor 2003 – aan te kondigen op 29 oktober 2003

	Ex-dividend-datum	Registratie-datum	Betaaldatum
NV	30 okt. 2003	29 okt. 2003	1 dec. 2003
PLC	5 nov. 2003	7 nov. 2003	1 dec. 2003
NV – New York aandelen	5 nov. 2003	7 nov. 2003	1 dec. 2003
PLC – ADR's	5 nov. 2003	7 nov. 2003	1 dec. 2003

### Dividenden op preferente aandelen NV

4% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 januari
6% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 oktober
7% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 oktober
€ 0,05 cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 9 juni en 9 december

## Belastingheffing op vermogenswinst in het Verenigd Koninkrijk

De marktwaarde van gewone aandelen PLC van 1,4p zou op 31 maart 1982 34,58p per aandeel zijn geweest.

Sinds 1982 zijn de gewone aandelen van PLC tweemaal gesplitst en eenmaal geconsolideerd. De eerste keer per 26 juni 1987, toen de aandelen van 25p werden gesplitst in vijf aandelen van elk 5p. De tweede keer met ingang van 13 oktober 1997, toen de aandelen van 5p werden gesplitst in vier aandelen van elk 1,25p. Tenslotte werden de aandelen met ingang van 10 mei 1999 geconsolideerd door iedere 112 aandelen van elk 1,25p te vervangen door 100 aandelen van elk 1,4p.

## Notering van aandelen

**NV** Aandelen in NV of certificaten daarvan zijn genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam, Londen en New York en in Frankrijk, Duitsland en Zwitserland. De noteringen van NV in België en Luxemburg zijn met ingang van respectievelijk 31 december 2002 en 24 januari 2003 beëindigd.

**PLC** Aandelen in PLC zijn genoteerd aan de London Stock Exchange en, als American Depositary Receipts (ieder vertegenwoordigende vier gewone aandelen van 1,4p elk), in New York.

## Unilever PLC registered office

Unilever PLC  
Port Sunlight

Merseyside CH62 4UJ  
Verenigd Koninkrijk

## 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

JPMorgan Service Centre  
PO Box 43013  
Providence, RI, 02940-3013  
Telefoon +1 781 575 4328  
Telefax +1 781 575 4082  
Website www.adr.com

## Publicaties

Exemplaren van de volgende publicaties zijn kosteloos verkrijgbaar bij de afdeling Corporate Relations van Unilever.

**Unilever Jaaroverzicht 2002** Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels, met een Verkorte jaarrekening in euro's, omgerekend naar ponden sterling en US dollars.

**Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2002** Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's. Bevat tevens verslag Form 20-F aan de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten.

**Kwartaalresultaten** Verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's; ook beschikbaar in verkorte versie in het Engels in ponden sterling of US dollars.

## Website

Aandeelhouders worden van harte uitgenodigd onze website [www.unilever.com](http://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](http://www.unilever.com/investorcentre).

U kunt het Jaaroverzicht en het gedetailleerde Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F van dit jaar en van vorige jaren ook bekijken op [www.unilever.com/investorcentre/financialreports](http://www.unilever.com/investorcentre/financialreports).

## Elektronische communicatie

Aandeelhouders van Unilever PLC die het Jaaroverzicht en overige informatie voor aandeelhouders liever op onze website bekijken en geen gedrukte exemplaren willen ontvangen, kunnen zich inschrijven op [www.shareview.co.uk](http://www.shareview.co.uk).

Ontworpen door Fitch:London. Gedrukt door St. Ives Westerham Press Ltd.

Het papier waarop dit verslag is gedrukt, is geproduceerd door een bedrijf met zowel het EMAS-keurmerk (het Eco-Management en Auditsysteem van de EU) als een ISO 14001 certificaat. Het papier is voornamelijk afkomstig van TCF-pulp geoogst uit duurzame bossen in Finland, Zweden, Portugal, Spanje en Brazilië. Het is zuurvrij, afbreekbaar en recyclebaar.



Voor meer informatie:  
[www.unilever.com](http://www.unilever.com)



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

**Unilever PLC**  
PO Box 68, Unilever House  
Blackfriars, London EC4P 4BQ  
T +44 (0) 20 7822 5252  
F +44 (0) 20 7822 5951