

VERKLARING

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

Ondergetekende, mr Cornelia Hagendijk, notaris, als waarnemer van mr Rudolf Jan Cornelis van Helden, notaris te Amsterdam,

verklaart dat:

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

- op negentwintig april tweeduizend vijftien, om dertien uur en dertig minuten, mr Rudolf Jan Cornelis van Helden, notaris te Amsterdam, zich – ten verzoeken van de Raad van Bestuur van Unilever N.V. – heeft bevonden aan het Weena 455, 3013 AL Rotterdam, ten einde te constateren hetgeen zou worden behandeld en besloten in de algemene vergadering van aandeelhouders van Unilever N.V., hierna ook te noemen “**Unilever**” of de “**Vennootschap**”;
- op tweeëntwintig juni tweeduizend vijftien de notulen van deze vergadering zijn geplaatst op de website van Unilever;
- op zesentwintig juni tweeduizend vijftien, mr R.J.C. van Helden, notaris te Amsterdam de akte houdende proces verbaal heeft getekend, een kopie van het proces verbaal is aangehecht;
- overeenkomstig artikel IV 3.10 van de Corporate Governance Code de notulen meer dan drie maanden ter inzage hebben gelegen. De Vennootschap heeft op drieëntwintig september tweeduizend vijftien blijkens aangehechte email verklaard dat geen opmerkingen zijn gemaakt.

Opgemaakt te Amsterdam op vijftwintig september tweeduizend vijftien.



KOPIE D.D. 25 SEPTEMBER 2015
PROCES-VERBAAL VAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN
AANDEELHOUDERS UNILEVER N.V., GEHOUDEN OP 29 APRIL 2015
OM 13:30 UUR TE ROTTERDAM

Op negentwintig april tweeduizend vijftien, om dertien uur en dertig minuten, heb ik mr Rudolf Jan Cornelis van Helden, notaris te Amsterdam, mij – ten verzoeken van de Raad van Bestuur van **Unilever N.V.**, een naamloze vennootschap, met zetel te Rotterdam, kantoorhoudende te Weena 455, 3013 AL Rotterdam, NV-nummer 37326, ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken onder nummer 24051830– bevonden aan het Weena 455, 3013 AL Rotterdam, ten einde te constateren hetgeen zou worden behandeld en besloten in de algemene vergadering van aandeelhouders van Unilever N.V., hierna ook te noemen "Unilever" of "vennootschap".

Overeenkomstig artikel 31.1 van de statuten van de vennootschap is de voorzitter van de vergadering de heer M. Treschow, voorzitter van de Raad van Bestuur.

Het navolgende is besloten en behandeld:

Michael Treschow:

Good afternoon ladies and gentlemen and a very warm welcome to the Annual General Meeting of Unilever N.V. for 2015. Welcome also to Unilever's Corporate Centre in the Netherlands.

When we took the decision to host this year's AGM at Unilever's own offices we hoped shareholders would enjoy the opportunity to personally experience our brands and our passion for the business. I do hope this has been the case.

Those of you that have attended Unilever's recent AGMs will notice that all Board members able to attend the meeting today, are here in person. We no longer have half of your Board in London on the screen behind me. We took the decision not to use satellite technology this year and to simplify our AGMs to align with the focus on simplification in the business.

Let me briefly go through today's agenda with you:

- The formal elements of today's proceedings are set out in the agenda on page 3 of the Notice of Meeting.
- In total there will be 22 agenda items that we will be dealing with.
- As usual, part of this meeting will be conducted in Dutch and part in English.

Headsets are available for a simultaneous translation. Please indicate to one of our hostesses if you want to have a headset.

Now let me make some introductions.

On my right we have Paul Polman (our Chief Executive Officer), Jean-Marc Huët (our

Chief Financial Officer), Byron Grote and John Rishton.

Kees Storm is unable to join us at this time, but will join us as soon as he can.

On my left we have Tonia Lovell (our Group Secretary), Ann Fudge and Louise Fresco. Sitting in the front row of the room we also have Laura Cha, Mary Ma and Hixonia Nyasulu.

Apologies have been received from Sir Malcolm Rifkind and Paul Walsh. Feike Sijbesma is also unable to attend as he has his own Board Meeting and AGM. Our directors who are offering themselves up for re-appointment today are all distinguished in their respective fields and further information on their re-appointments can be found on page 4 of the Notice of Meeting.

Byron Grote, Sir Malcolm Rifkind, Kees Storm and Paul Walsh have decided not to offer themselves for re-appointment and will leave the Boards at the end of the PLC AGM tomorrow.

I would like to thank Byron, Sir Malcolm, Kees and Paul for their contributions as Unilever Non-Executive Directors. They have each brought invaluable experience to the Unilever Boards and have been a great source of advice and guidance for the business.

When Kees was chair of the Audit Committee he made a huge contribution to both the transformation of that Committee and of Unilever itself. Since 2011 Kees has served as Vice-Chairman and Senior Independent Director playing a key role in developing our long term business model and I would like to thank him for his support in that role. I thank you when you come, Kees.

Byron has been a long term member of the Audit Committee and has, since 2011, expertly chaired that Committee. During a time of much regulatory change he helped to navigate the standards towards more integrated reporting and leadership in corporate governance. So, thank you, really, Byron.

Sir Malcolm has been a valuable member of the Unilever Boards and has played an active role in both the Corporate Responsibility Committee and the Nominating and Corporate Governance Committee.

Paul Walsh has contributed greatly over the last few years as chair of the Compensation Committee, putting leading practices in place in our overall remuneration framework which has helped Unilever to further strengthen its performance culture.

They all leave with the best wishes of us all.

At last year's AGM you elected Feike Sijbesma to join your Board with effect from 1 November 2014 and Feike has brought additional expertise to the Board, in particular in sustainability, finance and food and nutrition.

It is intended that, if re-appointed as a Non-Executive Director at this meeting and the PLC AGM tomorrow, Ann Fudge will become the Vice-Chairman and Senior Independent Director. Ann will also become the Chairwoman or Chairperson of the

Compensation Committee. John Rishton will become Chairman of the Audit Committee and Feike Sijbesma will become Chairman of the Nominating and Corporate Governance Committee. Louise Fresco will continue as Chairperson of the Corporate Responsibility Committee.

A key role for any Board is to provide adequately for its succession. Unilever continues to appoint directors based on their wide-ranging backgrounds, skills, knowledge and insight. Having identified Nils Andersen, Vittorio Colao and Judith Hartmann as potential Non-Executive Directors, we are delighted that they have agreed to join your Board. They will further strengthen the diversity of experience on your Board and, in particular, will bring financial, digital and industry experience to the Boards. Their biographies are included on page 4 of the Notice of Meeting.

If appointed, Vittorio's appointment will take effect from 1 July 2015, whereas Nils' and Judith's appointments will take effect from the end of the PLC AGM tomorrow. In a moment we will play a video from each of these three directors, but before I do that I would ask Nils who is here today to stand up and make himself known to you.

And we will now play the videos.

Before you hear from our CEO, Paul Polman, on the state of the business, I would like to give you a few personal observations.

Tough economic headwinds, combined with an intense competitive environment, made 2014 one of the most challenging years that the industry, and Unilever, have faced for some time. There was a marked slowdown in the growth of emerging markets while in developed markets consumers continued to show caution. Volatile currencies added to the uncertainty and to the difficult trading conditions.

However, Unilever's business model and strategy proved robust, delivering a competitive performance with underlying sales growth ahead of the market and solid margin expansion.

Investing in the long-term drivers of growth – including people and innovation - is particularly important in this environment.

To that end, the Boards were pleased to spend time at Unilever's new state-of-the-art training facility in Singapore, and to see first-hand the high-quality innovations being developed for the Refreshment category at Unilever's global R&D laboratory at Colworth, in the UK.

The Boards remain convinced that a clear, purpose-driven business model is the best way for Unilever to continue generating sustainable, long-term returns for all stakeholders.

There is no doubt that shareholders continue to benefit – with Total Shareholder Return increasing by a further 18% in 2014. Strong dependable cash flow has led to steadily increasing dividends year on year. The full-year dividend paid in 2014 rose to €1.12, a 7% increase from 2013. Indeed, taken over the last 35 years, our dividend has increased

by an average of 8% per year.

The Group is therefore, I believe, in very good shape, despite the difficult external environment, which we expect to continue throughout 2015.

We will remain focused on managing our business for the long term, whilst delivering profitable volume growth ahead of our markets, steady and sustainable core operating margin improvement and strong cash flow.

We also continue to see good governance as essential and believe that acting with integrity and upholding the highest standards of corporate governance are vital to our long term success.

We remain alert to the current environment around the remuneration arrangements for Executive Directors.

You, our shareholders, approved our remuneration policy at last year's AGM and we are not proposing any amendment to the policy this year. We remain committed to linking remuneration to the longer-term objectives of Unilever and, in turn, the longer-term interests of shareholders.

To ensure the Boards and Committees continued to be effective, we engaged an external consultancy to carry out the evaluation of the Board's activities and effectiveness in 2014. Their report was presented to the Boards in November and concluded that overall the Boards and Committees were operating effectively. That said, the report also made a number of valuable recommendations that the Board will implement this year.

In line with regulatory changes and in order to keep Unilever at the forefront of good governance, you appointed KPMG as our new auditor at last year's AGM. There was a smooth transition and well managed from PwC and a well-executed first audit has now been completed by KPMG.

A key role for the Boards is to provide adequately for their succession, and as you have heard, I am very pleased that Nils Andersen, Vittorio Colao and Judith Hartmann are being proposed for election this year. Unilever continues to appoint directors based on their wide-ranging backgrounds, skills, knowledge and insight. We are confident that they will further strengthen the diversity of experience on the Boards.

The commitment to diversity, whether of gender, nationality or otherwise, starts at the top and I am proud today that going forward, 6 of the 11 Non-Executive Directors are female and 9 nationalities are represented on the Board.

Let me say in conclusion that I feel confident that Unilever is well positioned for the future. It is benefitting from strong leadership and a clear sense of direction.

Finally, on behalf of the Board, I would like to acknowledge the dedication of the nearly 172,000 Unilever employees around the world, as well as the millions more around the world who rely upon Unilever and work closely with it.

Together they helped to deliver another impressive set of results in 2014, while

continuing to enhance Unilever's reputation as a business committed to sustainable and equitable growth.

With that, ladies and gentlemen, I will hand over to Paul. After Paul has spoken there will be a full question and answer session during which you will have the opportunity to ask about the progress of the business in more detail.

As Paul and I have done in previous year, both our presentations and slides are in English. This year we are also filming our presentations and we plan to put them on the website for all our shareholders to view within the next few days. So, please Paul, the floor is yours.

Paul Polman:

As you know, there are two things we are especially proud of in this great institution, which are our brands and our people.

So it is great to be holding this shareholder meeting – not in a large and impersonal conference centre – but at the heart of our operations, in fact, close to our products and close to our people.

And I was going around at lunch and talking to some of you and I think you overwhelmingly agree. It's an experiment, but I hope you like it so we can do it for the future years as well.

2014

Now, 2014 was another year marked by volatility and quite a lot of uncertainty.

The forewarned economic slowdown that we saw in emerging markets continued, and in some cases I would argue actually, intensified.

China is often mentioned but we also saw sharp slow-downs or declines in markets like South Africa, Indonesia and Brazil. At the same time, the developed markets, which is where we live here, remained largely subdued.

While there were some signs of recovery in the US it is offset by a further deterioration in Europe, where markets actually contracted. In this environment, believe me, consumers are under pressure.

After years of austerity in the developed world, a mindset of economising has really crept in making do with less has become firmly established. Right across the world we are actually seeing consumers tightening their belts.

Now, volatile currencies and commodity markets –you can see what happened to the oil price for example - added to an overall sense of uncertainty.

And so did the continuous destabilising effects of the geopolitical issues that we see all around the world, which impacted our operations in a number of regions last year, you can imagine, notably the issues in the Ukraine, for example some parts of Africa or may I say the Middle East. Sadly, there were also some reminders of the consequences that we were seeing increasingly of failing to address the real dangers of climate change - we have seen wildfires and droughts in California and Texas or many parts of the

world. We have seen typhoons in the Philippines, same region being hit twice and lately we are following the water shortages that we see in Brazil. None of this should actually be a surprise to anybody when you consider that 14 of the last 15 years that we had were actually the hottest in record have.

Results & Performance: Consistency and Trust

In this unusually volatile, uncertain, and what I call a complex and ambiguous environment – or what is now called the VUCA world there is a premium on businesses that can actually deliver consistent, reliable results while at the same time ensuring that they gain increasingly more the trust of the many different stakeholders.

The two, frankly, are related. Trust, it has been said, ‘is built with consistency’.

Increasingly, it also forms the basis of prosperity.

This goes to the heart of your company’s approach.

This is what we have tried to work on for the last six years building our reputation of consistency but also consistency in performance, in top and bottom line growth.

In fact, we often refer to it as our 4 G growth model – competitive, profitable, consistent, and responsible growth. And again, it should come to no surprise that last year was no exception.

Despite the difficult conditions that I mentioned, Underlying Sales Growth for the year grew by 2.9% - outperforming our markets that we are in and actually 60% of the business again growing market share.

Since 2010 Unilever has achieved Underlying Sales Growth of nearly 5% per annum, although slightly lower in 2014 which puts us in the middle of the pack. Over this period, we have clearly out-performed our competitors in four out of the last five years. Our emerging market business grew in aggregate 5.7%, and now accounts for nearly 60% of Unilever’s total business. Now, that’s up from 45% five years ago.

Today, as you know, we view the business principally through the lens of our four big Categories, which drive the innovations as well as the global strategies. Last year, each contributed positively to the overall company’s performance.

Let’s just look at these four Categories very briefly: the first one is Personal Care.

Personal Care grew by 3.5%, slightly lower than in previous years but still well ahead of the market, thanks to some great innovations and strengths of our global brands.

More than a third of our one billion euro brands or more are actually been found in the Personal Care category.

Home Care was also, again, an important contributor to growth last year, despite being incredibly competitive as a category, a very intense category in which we operate.

Underlying Sales Growth was up to 5.8%, again ahead of the market, in both Laundry as well as Household Care.

Our third category is Food and our performance in food continues to be mixed. Whilst we saw good growth in the emerging markets businesses, which account for about 40%

of our total Foods business – again, we're seeing in the developed markets where we are here, that the markets are still very soft and actually in some cases going down. Despite that, the Foods unit had a very good profit delivery. The profile of the business is moving steadily in the direction of the emerging markets, where you can imagine most of the growth is, but in the developed markets I think we will continue to get used to, or have to live with the pressures on these markets, both from retailers as well as from subdued overall growth.

The last category, I wanted to briefly mention Refreshments, which stepped-up considerably in 2014, and actually grew by 3.8%. Growth was particularly strong in Ice-Cream, and I know you all tried some a few minutes ago, with the expansion of our premium, wonderful brands like Ben & Jerry's and Magnum, which did extremely well. The growth of the business in 2014 was not only competitive but it was also profitable. Very important.

Despite some significant currency headwinds that we saw, and that obviously put pressure on our margins, our overall Core Operating Margin increased again by a very strong 40 basis points to 14.5%. And that was only possible thanks to enormously tight control of costs and the margin-enhancing innovations that we launched. That's for six years now, that we see consistent top and bottom line growth.

We also delivered a very healthy Free Cash Flow: €3.9 billion on a normalised basis. This strong performance on Cash included the continuous improvement in our tight management of our Working Capital.

In the spirit of transparency it is also important to acknowledge some of the things that didn't go as well as we had hoped for in 2014. In some places, I believe, we were slower than I would have liked to respond to changes in the market, particularly in places like China.

It is also clear to me that we could have been a little quicker to spot some of the Food trends, especially in Spreads, although with the launch that we recently did of Melange, that's a range of margarine and butter combination, for the ones that don't know this, we are actually starting to make up for lost time here as well.

Taken overall, however, these results represent – by any measures - a good set of results in a very challenging environment.

Now, certainly shareholders have also benefited.

TSR, over last year alone was up 18%. Taken over the last six years, TSR - Total Shareholder Return - is up 135%, including a share price increase of nearly 90% -that's the product, I believe, of this consistent and reliable performance that we spoke about. Indeed, as you have heard Michael say, our dividend has also increased by an average of 8% over the last 35 years – that's an important measure, I believe, of long-term value creation for our shareholders.

Quarter 1

The positive performance of last year has continued, I am pleased to say, into the first quarter of 2015.

Underlying Sales Growth over the first quarter was up 2.8%. That represents a good start to the year, and up from the previous six months, with the growth of our business actually broad-based across all categories with a mix of price and volume.

All of this confirms, I believe, that the strategy we are following – as set out in our Compass – remains the right one for Unilever.

In fact, more than ever in this low-growth and highly competitive environment, we are focused on the need to do simply four things:

- The first one is to accelerate our innovations further and make our brands available even more so to consumers across the world.
- The second one is to make our cost-base as competitive as possible so that we can invest these savings in the long-term drivers of the company's growth.
- The third one is to continuously sharpen our portfolio so that we are even better placed to take advantage of the many growth opportunities that still exist in this world.
- And, finally, in an environment that is likely to remain volatile, uncertain, complex and ambiguous, that we further 'future-proof' the organisation. In other words, that we look at the risks and opportunities and that we make ourselves continuously relevant in a world that is changing at a faster pace than ever.

Let me say something briefly about how we have progressed in each of these areas , starting with our brands and innovations.

1. Brands and Innovations

Innovation, as you know, is the lifeblood of our business and today our innovations are bigger and stronger than ever.

Take Dove. It's one of our biggest brands and actually our most consistent performers. We launched the successful Dove Advanced Hair series, we launched it by the Oxygen Moisturise range, and both of them are doing extremely well even in places like North America and Europe.

Now, we are particularly excited about Dove entering into a whole new category, with the launch of Baby Dove in Brazil. It's off to a good start, so all I can say right now is: watch this space!

Now, innovations around our bigger brands like Knorr include the launch of premium wet soup ranges in markets like Germany and now in other markets of Europe, off to a strong start and continuing to do well in the first three months of this year already.

Ice Cream: Ben & Jerry's grew over 10%, helped by the launch of what we call an 'uber-indulgent' Cores range, which is a very, very great ice cream if I may say, with intriguing names like Karamel Sutra! The name is great, but the taste is even better.

Now, there are many examples where we are innovating– like the Lipton K-Cups, or

the Comfort Aromatherapy, or the Flora Gold, the TRESemme 7 day Keratin Smooth, Cif Power & Shine –and I could go on. It's getting better and it's getting stronger. As populations rise and aspirations increase, we are also set on making our brands available to more people across the world.

We did this again last year with some launches in territories that we were not present yet, take for example:

- Omo, our detergent, in the Gulf States;
- Clear which we launched in Japan; or
- Lifebuoy in China.

And never let it be said, by the way, that we can't launch any of our core brands, even in the most established markets. We are here in the Netherlands. Last year, we introduced Hellmann's our mayonnaise in the Netherlands – and it quickly established a 6% share of the overall market! Which, I can tell you, in our business is pretty good. So, thank you for that.

The way in which we reach consumers also continues to evolve, particularly with the rapid advances in digital advertising and communications, where we have established ourselves as an industry leader. And you heard our new board member, Vittorio, briefly talk about that on the tape.

Two years ago, at this meeting, I showed you the Dove Sketches film, you might remember that. That film did enormously well across the world and was talking about women's self-esteem capturing the imagination of people all across the world, and was actually one of the most watched pieces of digital advertising ever.

Today I want to show you something else. I want to show you our Knorr brand. We don't talk enough about Foods but they also have some wonderful digital advertising, reaching consumers in different ways at different levels – in this case, it's a little bit of an advertising by highlighting to people how the flavour of food can actually invoke strong emotions in people's relationships. Just have a look at this KNORR film.

Well, I'm glad she recognised mum's food. You know, 80 million people saw this ad and it is fastly increasing, so you're talking about bringing emotions to food, we all know these moments that our mothers cooked these special meals for us, so that's a wonderful piece of advertising.

2. Cost Competitive

The second thing I wanted to briefly talk about, is cost competitiveness.

We can only make our investments that are needed to innovate our brands or introduce in new places around the world if we do keep a very tight control on costs, if you like it or not, and if we drive our business for its maximum efficiency. In an environment of declining household budgets this, I believe, is more important than ever.

Our record here is good as well.

We have regularly delivered more than €1 billion on our savings across our supply

chain. In fact in the last six year we have done this every year and that has repeated itself again last year – including through the extension of our low-cost business models that are now being applied across our Categories.

We have also driven efficiencies in our marketing spend, reducing the cost of production of advertising, for example, in fact we saved over €300 million over the last 5 years – money that we could re-invest again in supporting our brands, including in areas that you just saw, like digital media.

We have also made huge strides in reducing our Overheads to competitive levels. Last year alone we took out about €250 million – thanks in part to the stepped-up effort behind something I explained last year, called Project Half for Growth which was a simplification initiative. To make the company simpler and faster.

The job is never ‘done’, you understand that, in areas like this; there is always more to go for, but I am confident that we have built a mind-set in the company of ‘continuous improvement’ in everything we do and that, today, we have a business that is leaner, simpler and more agile than we have seen for a very long time.

3. A sharper Portfolio

The third area I briefly wanted to talk about is the continuous reshaping of our overall portfolio.

Whilst the strength of our brands, our core brands, provides us with plenty of opportunities to grow organically and we have talked about that. We have also said that we will look at acquisitions and disposals to help us strengthen the overall company portfolio.

It is a strategy that also has worked well for us over recent years.

We have disposed of a significant number of slower growing businesses and used the proceeds to fund acquisitions – particularly in Personal Care – acquiring some great brands, brands like TRESemme, Simple, brands like Kalina and lately IOMA, which is a premium skin care brand.

That trend will continue and did continue, obviously, in 2014 as well.

In fact, in 2014 we nearly sold €1 billion of non-strategic assets, things like Bifi/Peperami, which are sausages; Ragu and Bertolli pasta sauce; and SlimFast.

At the same time we also welcome to the family, businesses that we believe can make a real contribution for the long-term growth of this company.

- Qinyuan, for example, which is a leading water purifying business in China – operating in the large and very fast-growing water market.
- The Talenti super-premium ice-cream in North America. Great acquisition.
- And, most recently, we acquired Camay and Zest two skin cleansing brands from Procter & Gamble; and the end of the year we acquired a brand called Ren, which is a skin care business.

At this meeting last year I mentioned that we had recently acquired a super-premium

tea business in Australia, which was called T2, it still called T2. Now at that time we opened just one store London, in Shoreditch, but now we have opened many more stores. In fact, we will expose you to that in due time.

I am pleased to tell you, actually, that more stores opened and that we opened in New York, in London, and in some other places, that since we acquired it T2 is growing nearly about 30% as a brand in total. We are very happy about that. It's a great example, by the way, of strategic acquisitions delivering on the company's growth agenda.

4. 'Future-proofing' the organisation

And, finally, in a world that is facing huge challenges – from environmental change, rising populations – and that is likely to remain volatile for many years to come, it is important that we take the necessary steps to ensure the long-term health and prosperity of this great this great company.

We call it 'future-proofing'.

For us, this really boils down to two things:

- One: developing a model, in the shape of the Unilever Sustainable Living Plan, that actively and proactively confronts the challenges the world faces but confronts them and offers clear business solutions;
- And the second one: building the resilience of the organisation and our people so that they can be lifted up – and not be weighed down – by this uncertainty and volatility, and sometimes complexity that surrounds us all.

Let me take these in turn, starting with the Unilever Sustainable Living Plan, if I may, which was further embedded in the company across 2014.

The Unilever Sustainable Living Plan

We have always said that as a business that serves two billion consumers a day – and aspires to serve many more – we cannot hope to prosper in a society that is failing, where water and food are scarce; where basic sanitation and hygiene cannot be met; and where every day we see the increasing devastating effects of climate change.

By addressing these issues proactively, the USLP is helping us to secure the long-term health of our business for example by stimulating the growth of our brands. Brands driven by purpose and with a clear social mission – like Dove with its mission for women's self-esteem, or Lifebuoy with its hand washing campaign, or Domestos with its commitment to improve sanitation – these brands are all growing well above company average. That should not be a surprise.

It's also driving innovations. Take our revolutionary compressed deodorant cans that we just launched. Though smaller, the compressed cans last actually as long and work just as effectively but use half of the propellant gas and 25% less aluminium – saving over 16000 tonnes of CO2. It makes sense.

We are also mitigating risks and guaranteeing supply. In a world of scarce resources we have made a total pledge to go for 100% sustainable agricultural materials by 2020. The

good thing is, we are well on track – in fact, by the end of last year we sourced over 55% of our ingredients sustainably. More than any other company that I'm aware of, certainly of this size and magnitude.

On top of that it is reducing waste and actually savings costs. I have often said the cost of inaction to address many of these global problems will soon prove to be greater than the cost of action – and I think we at Unilever are increasingly showing that. For example, by reducing manufacturing waste, moving to renewable energy sources and cutting packaging through the use of Eco Packs, we are actually helping to cut costs, drive greater efficiencies and make our contribution to the environment. In 2014 alone, we saved over €200 million, that is €200 million. Thanks to activities directly linked to the Unilever Sustainable Living Plan.

Last year we also reached a particularly significant milestone. A milestone, actually, I am pleased to share with you. Thanks to the efforts of many people, inside and outside of our company, our entire network of global factories – that's more than 240 factories that we own across 67 countries – are now zero non-hazardous waste to landfill, that's the equivalent to 140,000 tonnes of waste! No company has made that commitment either, by the way. Now, to see how we do this, just have a quick look at this very short film.

You will be happy to know that this was a low-budget film. He actually used his daughter for this. So, he really got the whole family involved, but is a wonderful example of what you would call the circular economy, and it's not surprising that we are one of the founding members of that. So it's a great achievement but what you also heard in the film, that we now want to extend our zero waste to landfill commitment to all of our facilities across Unilever.

And I certainly want to pay tribute to people like Tony in this film – who are making this possible.

Now, these are just some of the ways in which the USLP is transforming our business and improving the world around us.

Besides these tangible benefits that I talked about there are also other benefits like driving reputation for the total company and our ability to attract top talent.

But you will also understand with me that there is a limit that one company alone can achieve, and why we have faced some of the bigger issues we alone cannot solve— issues like deforestation – that's why it's so important that we combine our efforts and our leadership role that we play with others in the industry, to drive the kind of industry-wide changes where they are needed.

It was heartening to see that leadership recognised last year again.

We were again named No 1 in the Dow Jones Sustainability Index. And that should come as no surprise. We also led the GlobeScan survey from sustainability experts around the world. And we were actually pleased to see that we got the top spot from the

recent Oxfam's 'Behind the Brands' study, which is ranking the global food companies. And I could go on and on and on, but these are some major milestones.

People and Organisation

Finally, the last word on 'future-proofing' of the organisation. It is only clear that we can achieve all these results if we have the best people and an organisation that obviously is performing like a high-performance unit.

That's why we are investing in our people –we are investing in their safety and their well-being, we are investing in their development – and it's something we will never compromise on.

That's how you build a resilient company, able to prosper even in the most challenging times.

Now, many, many factors go in to creating a resilient and people-centred company, but I just want to highlight a few milestones, indicators of where we are coming in from last year when we talked.

- You would be pleased to know that we are now the No 1 employer of choice in 32 of the 40 markets that we measure around the world.
- For the second year running we were named the third most in-demand employer amongst job-seekers on LinkedIn – behind Google and Apple! In fact, we get 1.8 million people applying to work for this wonderful company.
- And across the company, engagement scores which tell you about employee happiness were also up for the fifth year running!
- And, most importantly of all, our proportion of female managers reached a record high in 2014 – 43% of the total, that's up from less than 35% about 5 years ago and some of the fastest progresses we have ever seen. Now, we recognise that we still have some way to go, but it's a sign of the open, tolerant and progressive organisation that we are building.

Of all these achievements last year, this is the one of that I am probably the most proud of.

Conclusion

So, in conclusion, 2014 was a good year for the company on many fronts.

2015 started positively and this year – for the first time in a long time – thanks to movements in currencies that we are seeing, commodity costs coming down, we expect to have a little bit of tailwind instead of the headwind that we had last year.

We take nothing for granted though. That I can tell you.

We expect the volatility and unpredictable environment to certainly remain for the foreseeable future.

That is why we are investing for the long-term, including – as I have set out – in an energising and purpose-driven mission.

We are in a good space. 2014 confirmed that Unilever is becoming a more agile and

resilient organisation, capable of delivering consistent, responsible, competitive, and profitable growth on the back of a clear strategy and a deep sense of purpose. As Michael already mentioned before, this could not have been achieved without the support, backing and guidance of our first-rate Board of Directors; and – most of all – without the hard work and dedication of the 172,000 wonderful employees that we have in this great company, and of which I have obviously the privilege to lead.

Thank you very much.

Micheal Treschow:

We now move to the formal part of the agenda.

This meeting has been properly convened. The notice of meeting was published on 17 March 2015 in two national newspapers and on our website.

The meeting is attended by representatives of our auditors, KPMG Accountants N.V., including lead-partner Mr Eric van Leeuwen.

We are now starting with agenda item 1, which is Consideration of the Annual Report and Accounts for the 2014 financial year. We will also discuss the Director's Remuneration Report within this first agenda item, as we are required to do by Dutch law.

Ladies and gentlemen, we will now move to your questions.

As Chairman of the meeting I have to ensure a good order of the meeting and to keep a rein on speaking time where necessary to allow all of you the opportunity to ask any questions or raise issues you may have.

I would like to remind you that you can ask questions about any item on the agenda because we would like to answer all the questions in one go, if possible. After the Q&A session we will vote on the resolutions so it is important that you raise your questions at this time.

Karlijn van Lierop

Ik ben werkzaam voor MN, een vermogensbeheerder. Wij administreren en beheren de pensioenen van PME en PMT en ik representeer vandaag een groep investeerders, institutionele investeerders, namelijk Stichting Telegraaf Pensioenfonds, Menzis, Syntrus Achmea Vermogensbeheer, Robeco en PGGM.

Voorzitter, dank voor de toelichting op de resultaten en strategie. Wij delen uw conclusie dat Unilever goed gepositioneerd is voor de toekomst, 'future-proof' is, zoals u dat zo mooi verwoordde en ook de Q1-cijfers geven vertrouwen, ondanks dat u zich bevindt in moeilijke tijden en moeilijke markten. Na jaren van aanhoudende groei zien wij de omzet toch ook wel afnemen van €51,3 miljard naar €49.8 miljard in 2013, en €48.4 miljard in 2014. Ondanks dat u stevige resultaten heeft laten zien, zien wij toch ook dat de omzet wat terugzakt en u had toch een doelstelling vanuit uw *compass strategy* om richting die €80 miljard te gaan, dat lijkt toch wel lastig te zijn.

Mijn eerste vraag gaat over de *baking-, cooking- en spreading-business* die in een soort

standalone-unit is geplaatst. Ik was benieuwd hoe wij deze keuze moeten zien: ziet u zich genoodzaakt om in deze tijden van afnemende groei, met de toch ook afnemende prijsmacht uw portefeuille door te lichten? En hoe duidt u precies het op afstand plaatsen van deze business?

Ook wil ik nog iets zeggen over de cumulatief preferente aandelen en de certificering. Ik denk dat wij weten van elkaar hoe wij erover denken, en u weet dat wij een groot voorstander zijn van het principe 'one share, one vote', en wij hopen natuurlijk nog steeds op een spoedige opheffing van de certificering. Wat heeft u ondernomen op dit terrein?

De remuneratiecommissie heeft besloten om haar discretionaire bevoegdheid aan te wenden en besloten om het variabele deel van het beloningspakket te verhogen, als ik dat goed begrepen heb? Ik begrijp dat de remuneratiecommissie hier gebruik heeft gemaakt om de STI score discretionair te verhogen, van 68% naar 80%, en de *personal performance multiplier* boven de 100 vast te stellen. Dus 138% voor de heer Polman en 110% voor de heer Huët. Ik wilde even weten of ik dit goed lees, en zo ja, op basis waarvan de commissie hiertoe heeft besloten in dit toch relatief zware jaar voor uw onderneming.

Kunt u aangeven tot op welke hoogte deze *personal performance multiplier* kan oplopen, en wil de commissie overwegen deze *multiplier* net als bij een onderneming zoals Shell te maximeren tot bijvoorbeeld 120%?

Paul Polman:

Het eerste onderdeel van je vraag is in feite de groei en het doel van het bedrijf. Wij hebben altijd gezegd, dat wij de omzet kunnen verdubbelen. Wij hebben nooit gezegd of dat binnen 5, 10 jaar of 20 jaar is. Het is een *mindset* dat wij moeten groeien, komende van een periode dat wij niet groeiden. Wat je nu ziet is dat sommige van onze business units, zoals bijvoorbeeld Personal Care en Home Care, 60%-70% over deze periode van zes jaar zijn gegroeid. Het doel van het verdubbelen is zeker mogelijk. Dat moet je nooit opgeven. De reden waarom onze omzet op de gerapporteerde cijfers naar beneden is gegaan, is volledig te verklaren door de schommelingen in de valuta. Wij hebben nu 60% van onze omzet in de ontwikkelingslanden en dus 60% van onze omzet heeft in feite een negatieve aanpassing gehad van de valuta. Dit jaar is een hele positieve aanpassing. In feite is onze eerste kwartaal niet omhoog gegaan met 2,8%, maar eigenlijk met 13%-14% door die valuta. Wij zullen dit jaar dan ook een hele sterke groei zien. Iedereen zegt dat Unilever het onnoemelijk goed doet, maar het is in feite de valuta die je eruit moet halen en wij doen dat altijd. Wij hebben €3,5 miljard omzet verkocht, aan producten die niet strategisch meer waren. Wij zijn tevreden met onze groei, en een van de belangrijkste indicaties is dat 60% van onze omzet marktaandeel verovert. Dat is in *consumer goods* vrij competitief. De Spreads-business specifiek: zoals je misschien nog weet is de Spreads-business ongeveer 7% van onze

omzet en dat is een moeilijke markt, dat is altijd een moeilijke markt geweest voor de laatste 15 jaar, omdat mensen minder brood eten en minder margarine gebruiken. De markt zelf gaat naar beneden. Wij hebben besloten om het als aparte unit te gaan doen en dat is niet nieuw voor Unilever: Ben & Jerry's wordt bestuurd als een aparte unit; T2 wordt bestuurd als een aparte unit; IOMA, onze premium *skin care*-business is een aparte unit. Bij *Spreads* is het in feite een makkelijke beslissing om dat te doen, want de 70% van onze omzet komt uit vijf landen in Europa en Amerika. Het is een erg geconcentreerde business die in feite niet zo globaal is. Daarom is de groei ook moeilijk omdat men in de ontwikkelingslanden geen margarine eet. Daarom hebben wij gezegd: wij gaan het als een aparte unit opstellen, om snellere beslissingen te kunnen nemen. En de resultaten beginnen wij te zien: wij hebben melange, dat is een mix tussen boter en margarine en dat is in het eerste jaar al goed voor €50 miljoen omzet en dat gaat snel naar €100 miljoen omzet. Wij zijn er laat mee begonnen, het gaat nu wel snel. Onze nieuwe strategie gebaseerd op *Baking, Cooking and Spreading* - dat is in feite de BCS, zoals wij die unit noemen - begint te werken voor ons. Het marktaandeel gaat omhoog, maar helaas blijft de markt in Europa naar beneden aan het gaan. Het eerste kwartaal was onze totale margarine stabiel, dat is al vrij goed in een markt die naar beneden gaat, en ik hoop dat wij dat zo kunnen houden met onze nieuwe strategie, maar vanuit een groei *perspective*, zal het nooit onze sterkst *performende unit* zijn. De rentabiliteit blijft hoog, en door ons marktaandeel zijn wij beter bereid en in staat om de kosten te beheersen, dan onze concurrentie.

Jean-Marc Huët:

Wij zijn helemaal met u eens: wij geloven ook in 'one share, one vote'. Maar over de preferente aandelen moet ik zeggen dat wij tot nu toe niet tot een oplossing zijn gekomen. Wij kunnen niet tot een oplossing komen zonder goedkeuring, zonder de steun, van de preferente aandeelhouders. Wij spreken hier elk jaar over en eigenlijk zijn wij niet echt vooruit gegaan. Wij hebben er heel veel aan gedaan tot nu toe maar de stand van zaken vandaag de dag is: geen vooruitgang in de laatste 12 maanden. Maar wij zijn absoluut geëngageerd om een oplossing te vinden.

Michael Terschow:

Thank you, and when it comes to your question on the variable pay adjustment. I would say that if you look at Unilever's remuneration policy - that was approved by 98% of shareholders last year - it encourages us to take into account the quality of Unilever's result in setting the bonus / short-term variable pay. Both in financial terms, including calibrating against the external world and the progress made against less tangibles, like the Unilever Sustainable Living Plan, that has been discussed many times at the AGM. And every year we assess the quality of results and in the last five years we – the Remuneration Committee and the Board - have adjusted the outcome downwards three times, on the sort of arithmetic calculation of the plans two or three times downwards

and two times upwards. This year we have then adjusted it upwards for the following reason, and that is that Unilever grew market share, in 60% of the business in a very competitive environment and we appreciated that very much. We have achieved significant, and I mean really significant cost reduction, well above target, which drove up Core Operating Margin. You also comment on the lower growth, but still, I mean, we managed to increase our Core Operating Margin by reduce a substantial amount of cost. And we made excellent progress towards our Unilever Sustainable Living Plan's goals. Those are the arguments why we, as a Remuneration Committee and the Board accepted this year to adjust those short-term incentives upwards.

André Olijslager (Stichting Administratiekantoor Unilever):

Wij behartigen de belangen van certificaathouders, zoals bekend, onder meer door Unilever kritisch te volgen. Wij hebben met genoeg geconstateerd dat u opmerkingen in de afgelopen jaren hier gemaakt in de aandeelhoudersvergadering door certificaathouders en door ons, ook ter harte heeft genomen en de tijd en de plaats van het verloop van de vergadering heeft veranderd en wij denken dat dat kan bijdragen aan een constructief verloop van deze vergadering. Ook constateerden wij dat Unilever in de loop der jaren gewoon een ijzersterk bedrijf is geworden en dat vinden wij, in de breedte, een zeer goede zaak. Wat ik toch even specifiek wil noemen en wat in deze vergadering vaak wat minder belicht wordt is *operational excellence*. Dat de kosten en de interne organisatie bij voortdurend kritisch bekeken worden en verbeteren, aangezien dit meestal ook een substantieel deel van het resultaat uitmaakt en wij vragen u dat te blijven doen.

Dat neemt niet weg dat wij nog wel een paar vragen hebben. Op de eerste plaats, over de *Foods*-activiteiten in de breedte. Het is circa 25% van de omzet en 45% van het operationeel resultaat. Er wordt gesproken van een *gross accelerator*, maar wat wij toch hebben gezien is dat er veel desinvesteringen hebben plaatsgevonden in *Foods* en aanverwante activiteiten en geen acquisitie, wel investeringen. Wij hebben ook innovaties gezien en grote marketinginspanningen, dat is ook net nog gezegd maar wij vragen ons af hoe men daar nu precies naar kijkt want *Foods* is misschien niet zo'n sterke groeier maar levert meestal wel een sterke cashflow op en dat is de certificaathouders in verband met het dividend wel heel erg belangrijk.

Binnen *Foods*, u heeft het al gezegd: in *Baking*, *Cooking* en *Spreading* zit zo'n beetje 7% van de concernomzet, maar wij vinden het antwoord van de heer Polman toch niet duidelijk. Je hoeft geen persbericht uit te sturen wanneer eigenlijk alles hetzelfde blijft als je iets zelfstandig gaat managen. Is dat dan een aparte statutaire directie, die los van de Raad van Bestuur mag beslissen? Krijgen zij geen overheadkosten meer toe gerekend, gaat u *private equity* erin halen? Of gaat u naar de beurs? Er blijven veel vragen over en wij zouden toch nog een wat duidelijke reactie willen hebben wat nou precies de achtergrond is geweest omdat persbericht uit te sturen.

De tweede vraag gaat over Europa: Europa, moeilijk in zijn algemeenheid maar - u heeft dat ook in het eerste kwartaalbericht geschreven – u heeft toch kans gezien om marktaandeel te winnen. Ik denk voor het eerst in een aantal jaren, maar wel door prijsverlaging. Bent u nu *initiator* van de prijsverlaging geweest en streeft u erna om op die manier meer marktaandeel te winnen of bent u *follower* geweest en daarom gedwongen geweest om anderen te volgen?

Een derde vraag gaat over de opkomende markten: China is moeilijk, kunt u aangeven hoe zich dat herstelt?

En de laatste vraag naar aanleiding van wat de *Chairman* zei over de externe evaluatie van de Board: dat was allemaal heel goed, begrepen wij, want er waren wel een aantal aanbevelingen ter verbetering, zou u toch eens twee van die aanbevelingen kunnen noemen? Dan kunnen wij misschien volgend jaar zien of daar zichtbaar verbetering in is gerealiseerd.

Paul Polman:

Het commentaar op *operational excellence*: Dat is belangrijk. Het feit dat wij elke keer kosten er uithalen, is een bewijs van de discipline die nu in het bedrijf komt. Foods is eigenlijk daar een goed voorbeeld van. Foods zit in een markt met lage groei. De *footprint* is meer in Europa dan in de ontwikkelingslanden en ten tweede groeit die markt vrij laag omdat er andere takken zijn die die groei overnemen. En ondanks onze lage groei in Foods, was dat vorig jaar de sterkst verhogende categorie met een rentabiliteit van 90 *basis points*. Dus jouw vraag over de bezorgdheid van de certificaathouders over lage rentabiliteit en het belang van Foods: ik denk dat de cijfers voor zich spreken. Wat wij verkocht hebben in onze Foods categorie zijn in feite onderdelen uit het verleden van onze Foods categorie. Een merk zoals Bifi of Peperami ging naar beneden in omzet; is in feite niet zo gezond en de consument denkt hetzelfde daarover en het was slechts in twee landen verkrijgbaar. Niet de moeite om dat globaal te maken. Door die merken eruit te halen, hebben wij een beter geconcentreerde portfolio en dat heb ik vorig jaar ook al uitgelegd. Het resultaat is dat onze Foods categorie het nu stukken en stukken beter gaat doen. Het eerste kwartaal van dit jaar was onze Foods categorie in feite voor de eerste keer de snelst groeiende categorie. Ik ben er tevreden over.

En denk aan de goede initiatieven die binnenkomen. Bijvoorbeeld de *Fortified Stocks Bouillon*, gefortificeerde bouillon, is een goed initiatief. Gezondere soepen die nu ook net in Nederland zijn geïntroduceerd. Onze Foods categorie wordt beter en meer gericht. Neem Hellman's, dat wij net geïntroduceerd hebben in Nederland. Ik ben tevreden over de manier zoals het gaat.

De tweede vraag was Europa: in feite is je vraag: zijn wij de oorzaak van de prijsverlaging in Europa? Ik denk zelf van niet. De hele markt is erg competitief. Wat er in feite in Europa aan het gebeuren is het volgende. Er zijn minder mensen in Europa,

wij vergeten dat en de mensen die er zijn, hebben minder geld te spenderen. Wat je ziet in Europa, speciaal in de massamarkt van consumentenspending, dat die markten naar beneden gaan. Je vindt weinig *retailers*, de grote supermarkten die een positieve groei hebben. En omdat die supermarkten ook zoveel gebouwen hebben neergezet zijn zij met elkaar aan het vechten over de prijs om de mensen binnen te halen. De tendens is een deflatie meer dan een inflatie, en dat proberen wij natuurlijk tegen te gaan en de manier waarop wij dat doen is met innovatie. Dat is het enige wat je kunt doen, om nieuwe merken neer te zetten. De premium Magnum en compressed deo's doen het onnoemelijk goed. Wij zijn constant bezig om nieuwe innovaties naar boven te brengen. Het volume wat wij hebben in Nederland en in Europa is in feite positief. Een andere sterk groeiende tak voor Europa is de *ecommerce*, een hele snelle verandering naar internet *shopping*. En daar zijn wij natuurlijk snel in aan het groeien en ons bedrijf richt zich daarop in. Ondanks alles hebben wij toch in Europa onze *operating margins* omhoog kunnen houden met 130 *basis points*. Dat is een van onze sterkste bijdrage aan de rentabiliteit van het bedrijf.

De derde vraag is China: wat er in China aan het gebeuren is, is al genoeg over geschreven dus ik ga niet over de politieke kant of de economische kant praten. In China is in vrij korte tijd de groei behoorlijk naar beneden gegaan. Wij zijn een beetje laat geweest in onze aanpassing. Wij vonden ons in de situatie - net zoals een paar van onze concurrenten - dat er te veel *stock* in de handel was, te veel producten in de handel. Als de vraag naar beneden gaat en je blijft doorverkopen komt de handel met grotere voorraden te zitten. Dat is niet gezond want als de handel grote voorraden heeft, duurt het te lang om jouw innovaties op de markt te brengen. Dus hebben wij heel duidelijk gezegd afgelopen jaar, en dat is het voordeel als je het bedrijf op de lange termijn leidt, dat wij de voorraadniveaus in de handel gaan aanpakken en die naar beneden gaan brengen. Dat betekent dat je niet verkoopt maar de voorraden gaan naar beneden zodat wij sneller onze innovaties weer op de markt kunnen brengen. Het eerste kwartaal in China is weer positief en ik denk dat de omzet nu weer elk kwartaal omhoog gaat, maar het feit blijft dat de groei in China minder is dan wat het was vijf jaar geleden, of tien jaar geleden. Maar mensen vergeten ook dat de economie twee of drie keer zo groot is. De groei is minder en daar moeten wij aan wennen.

De laatste vraag was over *Spreads*: onze margarine en eigenlijk vraag je waarom doen wij de aankondiging of waarom doen wij niet de aankondiging? Als je de aankondiging doet, en je zegt dit gaan wij doen, dan weet iedereen dat wij het gaan doen. Dan ben je niet alleen met jezelf bezig, dan ben je open bezig met iedereen waar je mee te maken hebt. Met al je *stakeholders*. Om die eerlijkheid, die toch ingebouwd is in onze Unilever Sustainable Living Plan, hebben wij gezegd: wij gaan aan mensen zeggen wat wij gaan doen en omdat het een duidelijke verandering is op de manier waarop wij die bedrijfstak gaan bestuderen is het ook belangrijk dat je dat op een open manier doet.

Michael Terschow:

Yes, I think when it comes to the Board evaluation – for which we now for the second time used an external consultant - was the conclusion that we should continue to focus even more on strategic questions. And not the least on our portfolio management. Which is so fundamental when we drive the business going forward. And then it was also mentioned, or conclusion that we, as a full Board should spend even more time on succession planning. And the fourth element was that we should figure out a way to make the induction programme for our new Board members and we will test it with Nils and others this year, to make it even better.

Robert Vreeken (We Connect You):

De resultaten zijn hartstikke mooi, onderliggend zijn er een paar dingen die volgens mij beter kunnen. De koffie vind ik hier niet zo geweldig. Kan Unilever niet eens echte goede koffiebedrijven overnemen?

Verder valt mij op dat hier geen kunst hangt. Kunst creëert creativiteit en dat kan ook helpen bij het uitbouwen van verdere zaken bij Unilever.

Voorts, Lipton. Vaak kan ik geen Lipton ice tea krijgen. Kunt u daar wat agressiever in worden? Met mooie Lipton-glazen.

Verder maakte ik mij een beetje bezorgd over cyber crime: het is een belangrijk aandachtspunt. En voorts, hoe komt het nou dat de omzet omlaag gaat? Nou, dat komt door kruimelbanen. Door het wegslaan van het middelmanagement overal in de wereld, want daardoor gaan mensen in plaats van Becel, van Unilever, “Bewust” kopen van Albert Heijn. Want die mensen moeten bezuinigen, dus hoe meer u samen met de andere partijen uw werknemers gaat betalen, hoe beter het is – en dat geldt niet alleen voor Unilever maar ook voor andere partijen. Tenslotte, kan Unilever niet wat agressiever zijn, net zoals Oral B met zijn tandpasta?

Paul Polman:

Sinds ik bij Unilever ben, drink ik alleen maar thee, om eerlijk te zijn. Het is de snelst groeiende frisdrank na water, in feite. En is de tweede grootste categorie ter wereld. Het potentieel voor thee is veel meer dan het potentieel voor enig andere drank. Onze thee heeft zoveel mogelijkheden. Wij groeien sneller in thee dan enig andere concurrent. In Nederland, gaan wij een ander theemerk introduceren, dat heet PureLeaf. Dat is een premium thee en dat doet het erg goed in Amerika. In feite, twee keer zo goed als de volgende concurrent. Wij zien veel mogelijkheden. De reden waarom je niet alle cijfers ziet van thee, is een accounting-regel. Pepsi doet namelijk de distributie, want je hebt botteling nodig en al die andere dingen. Daardoor zie je in onze cijfers niet de omzet, maar de omzet groeit in feite vrij snel. Veel meer dan de markt zelf. En Pepsi rapporteert dat altijd. Wij zijn erg blij met thee, zien veel mogelijkheden en zoals mijn moeder mij altijd vertelde: schoenmaker blijf bij je leest.

De cyber security beangstigt ons allemaal.

Job creation: het grootste probleem dat wij hebben in de wereld, is dat wij een *jobless*-economie aan het creëren zijn door de technologie. Het is niet de efficiëntie in onze bedrijven waardoor dat gebeurt, wij nemen meer stagiaires aan en onze *engagements* gaan omhoog. Onze salarissen zijn niet het probleem om de mensen hier te houden. Dus wij proberen de banen te creëren in onze hele *value chain*. En wij hebben daar miljoenen banen gecreëerd speciaal met kleinboeren. Het zijn de kleinboeren die naar bed gaan met honger en om je daarop te concentreren en speciaal de vrouwen in *agriculture*, is in feite de sterkte van Unilever en daar kunnen wij trots op zijn. Het andere probleem dat wij hebben is dat wij een economie aan het creëren zijn met technologie zonder banen en waar jongeren niet meer binnenkomen. In ons bedrijf in Europa zijn wij bezig om meer jongeren aan te nemen, in *apprenticeship*-programma's en al dat soort dingen. Je bereikt ermee dat zij dan in ieder geval Unilever op hun CV hebben staan en dat geeft hen meer kans om een andere baan te vinden. Wij dragen bij op een bescheiden manier, wij proberen andere bedrijven daarbij te betrekken. Om die reden is het beter om te investeren in mensen en zorgen dat zij banen krijgen dan om meer kunst aan de muur te hangen, ik hoop dat u daar ook mee eens bent.

Jean-Marc Huët:

Cyber security: U ziet in ons jaarverslag op pagina 51 dat *cyber security* een van de grootste risico's is voor een onderneming als Unilever.

Het is iets wat voor de hele industrie een groot probleem en een groot risico is. Ik heb maandag de hele dag aan *cyber security* besteed. Elke drie à zes maanden spreken wij met de *Audit Committee* over *cyber security* en wij hebben daar ook echt geen oplossing voor. Wij proberen zoveel mogelijk qua training en *development*, onze eigen mensen op te leiden om attent te zijn op het beschermen van onze informatie. Het blijft een issue en ik denk dat het zelfs erger gaat worden en dus een zaak waar wij zeer attent op zijn.

Paul Polman:

Een gedragsverandering is het belangrijkste: Wat je opschrijft, aan wie je het opstuurt, hoe je het moet doen, zorgen dat je niet de verkeerde e-mails opent. Ik denk dat iedereen hier waarschijnlijk een probleem met *cyber security* heeft.

Philip Korthals Altes:

I would like to express my appreciation for the fact how you have organised the annual meeting of the N.V., that all the directors had the possibility of being here. And whilst the technology was quite good, of course, in the past years, it's much more preferable to see them in person. I'm coming back on the preference shares. As you know in 2011, in an extraordinary meeting there was a bid, a cash bid, there were two bids and one institutional reacted and two did not. The result is that there are still 17% voting with the remaining preference shares, just over 17% and the other 83% voting rights are with

the ordinary shareholders and certificate holders. So they have the majority. Now, in terms of net equity, it's only a half percent that the preference shares contribute to the net worth and 99,5% is owned by the certificate and shareholders, and the dividend of 6% and 7% is being paid to the preference shareholders, is paid out of the profit belonging to the ordinary shareholders, as you know. Now, this was established 70 years ago and at that time, the 6% and 7% were equal to the dividend on the ordinary shares, but that's no longer the case. If we were to use the same system as at that time, then the dividend would only be 0.2% on the preference shares. Now, I would request the Board to have the next time on the agenda, the proposal for the preference shares, to make a bid or a proposal for a change into ordinary shares. So the shareholders can decide.

Jean-Marc Huët:

Firstly we share very much the passion that you have specifically for this topic, I believe you brought this up for the first time in 2010 and I also think that your knowledge of the topic actually rivals that of ours internally so let me just acknowledge the fact that shareholders like yourself, so proactive and engaged, we could only support, and respect and encourage as well. It is incredibly frustrating. You yourself have come up with a whole variety of suggestions. We've looked at those we have deliberated and we are the first people that would like to come to a solution. Indeed, you know we cancelled the 4% preference shares, we had the tender offer, and in actual fact in the larger scheme which we trying to drive better AGM attendance which gone from around 30 to 40% because that is also a very important issue for ourselves. My only reminder, but you know this all too well, is that the preference shareholders have rights over the dividends and they have rights to any decisions that would prejudice their rights, so we would need to take that into account when it comes to your suggestion, but again this suggestion like others we duly note and indeed it is a matter not for the company but for the shareholders.

Philip Korthals Altes:

It's shareholders who vote on the profit distribution, in one meeting and the specific item for the preference shareholders in the articles of association is that they can decide amongst themselves how they will vote in the general meeting. But you cannot have two general meetings, there's one general meeting where preference shares can vote with a 17%, and given the fact that the ordinary shareholders have more than 17% where then they – the preference shareholders - will have to respect that. And that is the way articles of association can always be changed in a shareholders meeting by the majority.

Giuseppe van der Helm (VBDO):

Wij beginnen met het compliment over duurzaamheid en dat zal u niet verbazen. Unilever is al jarenlang een heel goed voorbeeld, het is eerder gememoreerd, met name

het Sustainable Living Plan wil ik toch even onder de aandacht brengen: het is uitermate concreet en daar houden wij van en het toont aan dat progressie in duurzaamheid hand in hand kan gaan met progressie op bedrijfsterrein.

De resultaten, de financiële resultaten verbeteren ook als de duurzaamheidsresultaten verbeteren. Voor ons een logisch concept, voor veel anderen nog wat moeilijker te bevatten en zeker de lange termijn denken ligt hier denk ik aan ten grondslag, dus: groot compliment, niet alleen van mij, u noemde al de Dow Jones Sustainability Index waar u een van de *leaders* in bent, maar ik wil ook de *gold class distinction* noemen die Unilever gekregen heeft.

De eerste vraag heeft te maken met Sustainable Living Plan: probleem met duurzaamheid is vaak hoe het te meten. Het is al lastig om te duiden in woorden maar om het in getallen te vangen is lastiger. Unilever heeft een mooie weg eromheen gevonden met die concrete doelstelling van het Sustainable Living Plan, maar het zou natuurlijk nog makkelijker zijn als je dat in een soort van winst- en verliesrekening kan gieten. Dat je de zogenaamde *externalities*, de zaken die wij nu niet meenemen: de waarde van een CO₂-emissie, eventuele onderbetalingen in een aantal landen of bij toeleveranciers, de totale kosten van afval. En voor mijn mede aandeelhouders: berekeningen hebben al uitgewezen dat een biologisch T-shirt even duur wordt als een gewoon T-shirt als je die dingen wel meeneemt.

Mijn vraag is nu: Kan Unilever iets doen met zo'n zogenaamde *social and environmental P&L*, sociale en milieubewuste winst- en verliesrekening? Wat zijn de intenties? En wanneer kunnen wij een dergelijke poging verwachten tot een sociaal en ecologische winst- en verliesrekening?

Mijn tweede vraag haakt aan bij een onderwerp in de presentatie: het heeft te maken met afval. Meer specifiek gaat het over de circulaire economie. Vanmorgen lazen wij in de krant dat in China een weg is gejat. Ja, u hoort het goed: een weg 400 m beton lag er klaar en men wilde het beton hebben, dus heeft men 400 m beton opgepakt. Nu zult u zeggen: die rare Chinezen. Maar in Nederland kon men een paar maanden geleden niet naar Schiphol om dezelfde reden: het koper was van de spoorlijn gejat. Ik vertel allemaal niets nieuws maar ik spreek ook meteen naar mijn mede aandeelhouders toe. En dat betekent gewoon dat er te weinig materialen in de grond zitten. Energie kan je oplossen, in theorie, maar materialen kunnen wij niet bijmaken. Wat er in deze aarde zit, zit er in. Vandaar het applaus voor uw resultaat uiteindelijk om naar Zero Landfill for Hazardous Waste te gaan. Maar wij moeten verder kijken: hoe kunnen wij de totale economie circulair maken? En dat kan Unilever niet alleen, u zei het zelf al meneer Polman, maar het kan wel in conclaaf met anderen. Er zijn ook nog zoiets als 2 miljard consumenten die u kan bereiken. Unilever is lid geworden van Ellen MacArthur Foundation voor die circulaire economie.

Mijn vraag is: wat zijn uw concrete intenties om met dat concept van circulaire

economie aan de bak te gaan? Heeft u daar enige indicatie van activiteiten en van *timelines*? En dan misschien meer specifiek: wat zijn uw doelstellingen voor een totale *zero waste*? Dus niet alleen als je over *landfill* praat maar er wordt ook heel veel verbrand natuurlijk, wat zijn daar de doelstellingen en zijn die al concreet of gaat u die concreet maken?

En mijn derde en laatste vraag gaat over belastingen: u heeft heel veel genoemd in de presentatie maar dit onderdeel niet. Wij staan al het derde jaar hier te praten over een verantwoorde belastingbeleid, ik weet dat dat aandacht heeft bij Unilever.

Vorig jaar heeft u gezegd dat Unilever aan het kijken is naar de gevolgen van *country-by-country reporting*. Dan hebben wij het met name over omzet maar dan kun je ook een aantal andere zaken als winst en aantal werknemers ook nog bijvoegen. Ik ben benieuwd wat er uitgekomen is. Het wordt al ingevoerd dit jaar voor de bankensector, de Europese Unie is het weer aan het bespreken.

Mijn vraag is: hoe ver is Unilever daarmee, wat kunnen wij van jullie verwachten op dat terrein. En de laatste vraag over belasting gaat over onze eigen VBDO's Good Tax Governance Principles: zes principes waaruit je naar zo'n *tax policy* op kan bouwen. Een van die principes is: wij leven de geest van de wet na en niet alleen de letter van de wet. Ik ben heel benieuwd wat, in hoe ver Unilever die principes kan onderschrijven? Ik heb een goed voorbeeld voor u in dit geval, ook een eigen *benchmark*: KPN heeft dit jaar een volle pagina gewijd in hun jaarverslag en een van de zinnen daaruit kort en krachtig: altijd en overal volgen wij de geest van de wet. De VBDO maakt een *benchmark* over dit onderwerp die zullen over een aantal maanden het licht zien, maar daar hoeven wij niet op te wachten, ik ben gewoon benieuwd wat uw plannen zijn in die richting?

Paul Polman:

Om te beginnen: *integrated reporting*, in het Engels zeg je, *you treasure what you measure*, je krijgt wat je meet. De *carbon*-uitslag die de globale opwarming veroorzaakt, als je daar geen prijskaartje aanhangt, stellen de mensen het nooit op prijs. Er is een wereldwijde organisatie en die heet IRC: *Integrated Reporting Council*. Ons 2014-jaarverslag voldoet in feite vrijwel al aan alle eisen van het *integrated reporting* en daar zijn wij eigenlijk erg trots op. Ons Unilever Sustainable Living Plan gaat natuurlijk niet alleen over het *zero waste in factories*, dat is een plan dat veel breder is. Dat is in feite een plan van het volledig ontkoppelen van onze groei aan het gebruik van resources. Omdat de tijd die wij hier hebben gelimiteerd is, kunnen wij natuurlijk niet alle voorbeelden doornemen maar die staan wel allemaal op onze website. Als je kijkt naar de vereisten die gesteld zijn voor *integrated reporting*, op globaal niveau dan zie je toch dat wij daar als bedrijf waarschijnlijk ver vooruit staan, vergeleken met andere bedrijven. Denk aan de relatie met verschillende *stakeholders*, het beschrijven van het gevaar van wat er gebeurt als sommige grondstoffen er zijn of

niet zijn, het intern beprijzen van bijvoorbeeld carbon wat wij doen in ons bedrijf. Wij zijn daar in feite pioniers in, om eerlijk te zijn. Het is goed als je ziet hoeveel groepen in de wereld ermee bezig zijn met *Accounting for Sustainability, Global Reporting Initiative, IRC, SASBE*. Wat wij aan het proberen te doen zijn is om die mensen samen te brengen. Het makkelijkst is natuurlijk om te zeggen: wij moeten het doen. Het moeilijkste is dat iedereen die dingen op een andere manier meet. En als iedereen alles op een andere manier meet, krijg je moeilijk één antwoord. Wij hebben nu fondsen gekregen van de *Moore Foundation*, dat is in feite de man van Intel en die heeft natuurlijk zo veel geld verdiend dat hij daar iets goeds mee wil doen. Die heeft nu geld gegeven aan de *World's Business Council for Sustainable Development*, dat geleid wordt door Peter Bakker. Ik ben er toevallig voorzitter van. Die organisatie is nu bezig met al die groepen bij elkaar te brengen om te zien of wij dat voort kunnen zetten op een meer constructieve manier. Unilever draagt daaraan bij als een van de gangmakers. Wij zijn twee dingen specifiek aan het bekijken bij Unilever: kunnen wij duidelijk met cijfers laten zien dat de duurzaamheid goed is voor de business want dat is nog een moeilijk geval. Veel mensen denken dat dat niet noodzakelijk het geval is. Dus *proofing the business case* is erg belangrijk en ten tweede: hoe kunnen wij beter communiceren naar de financiële markt? Want de financiële markt reageert: wij tonen weinig interesse want jij weet niet hoe je het kan uitleggen. Omdat er te veel verschillende manieren van meten zijn proberen wij die te stroomlijnen. Ik denk dat het in de juiste richting gaat. Dat wordt niet opgelost in 24 uur. Dit is een lange termijn, een lange weg die wij moeten bewandelen maar het is zeker de weg die de moeite waard is. Dat is volledig onze Unilever Sustainable Living Plan. Dat brengt mij naar de *circular economy*. *Wat wij nu doen is: Take it from the earth, a take make wast model*: wij nemen het met een schopje uit de aarde, wij maken er iets van en dan verspillen wij het. Het is eigenlijk jammer dat wat alles wat wij met een schopje uit de aarde halen, ongeveer 80% naar de *landfill* gaat. Eigenlijk moeten wij gaan denken: hoe kunnen wij een model anders maken door materialen beter te gaan gebruiken. Wij zijn bezig met alles te bekijken in ons bedrijf, niet alleen *zero waste* zoals je hier ziet, onze fabrieken zijn op biogas, zodat wij dat als een *closed loop system* hebben. Wij werken hard aan de recycling, het leren, het werken met de consument zodat zij *refill*-systemen gaan gebruiken, in plaats van duur pakkingmateriaal dat de hele tijd weggaat. Wij zijn met landen bezig zoals Brazilië om de recyclingsystemen op te zetten. Er zijn dus een boel dingen die aan de gang zijn wat in feite een presentatie op zichzelf is. Peter Day van de BBC had net een programma van *circular economy* en het is goed om daar naar te luisteren, dat kun je op het internet opzoeken en Unilever staat er vrij actief met Ellen MacArthur in gepositioneerd.

De derde vraag: Belastingen. De *tax* is belangrijk en wij zijn in feite het eerste bedrijf geweest dat, van deze grootte en omvang, z'n *tax*-principes op het internet heeft gezet.

Wij zijn ook bezig met overheden, met de OECD en andere landen om actief samen te werken en te zorgen dat er iets komt dat beter is dan wat er vandaag aan de gang is. Je begrijpt zelf wel dat je dat niet alleen kan oplossen. Je moet dat oplossen met landen gezamenlijk zodat het een *level playing field* wordt. Onze totale belasting die wij betalen in ons bedrijf is €7,6 miljard. Van die €7,6 miljard halen wij 3,8 miljard namens andere mensen op en betalen wij zelf aan belasting €2,3 miljard. Dat is meer (ongeveer 27/28%), dan de OECD zegt als een richtlijn voor een minimumbelasting. Wij zijn dus duidelijk aan de juiste kant van de lijn en wij zijn publiek in onze belastingprincipes. Wij zijn aan het werken om een globaal systeem op te zetten wat *fair* is voor iedereen. Ook voor ons trouwens. Want als onze concurrentie ook aan dat *faire* systeem meedoet, hebben wij wat wij noemen een *level playing field*. Wij gaan zelfs verder. Wij zijn nu bezig met een aantal landen, bijvoorbeeld Colombia, Myanmar, Nigeria, waar wij werken met de overheden om systemen op te zetten om belasting te innen. Want die landen hebben geen systemen zelfs en dat is weer in ons belang. Want als jij het niet opzet, innen zij de belasting alleen van het bedrijf wat helemaal boven water is zoals Unilever. Dan betalen wij disproportioneel. Ook op het belastinggebied denk ik dat dit bedrijf, het zal je niet verbazen, een voorbeeld stelt en daar ook voor gerespecteerd wordt. Wij waren de eersten, *by the way*, en de enigen. Ik heb een brief geschreven naar de G20 toen die in Australië was om *transparency of ownership & tax* op de agenda te zetten. En de G20 heeft dat toen op de agenda gezet maar je lost het niet op als je alle landen niet laat samenwerken, want tussen de landen is de concurrentie niet, bij de bedrijven. Als een land zegt: ik laat je belasting betalen en een ander land zegt: je hoeft geen belasting te betalen, gaan mensen zich aanpassen. Dus je moet dat gaan oplossen op politiek niveau en dat is tegenwoordig, op zijn minst gezegd, erg moeilijk.

Giuseppe van der Helm (VBDO):

Ik heb concreet gevraagd naar de plannen op het gebied van een *social and environmental P&L*, dus niet specifiek *integrated reporting*, maar *P&L*. Kunt u daar iets over zeggen? En naar belasting heb ik specifiek gevraagd naar *country-by-country reporting*, en ook naar die *Good Tax Governance Principles*. Tot slot nog dit over het betrekken van de financiële sector: Vorig jaar organiseerde wij een *conference call* met de CEO van Philips voor de duurzame analisten en bij die *call* waren meer mensen aanwezig dan bij het presenteren van de kwartaalcijfers een week eerder. Dus er is hoop.

Paul Polman:

Ja, er is hoop en ik ben het met u eens dat wij daaraan blijven doorwerken, dat is het enige wat ik zeg. Onze principes zijn bekend, wij zijn er erg actief in en zullen blijven doorwerken om te zorgen dat het in de juiste richting gaat maar zoals je in het Engels zegt: *it takes two to tango*. En je hebt de regeringen nodig. De *circular economy*: precies hetzelfde. Wij kunnen niet alleen een *integrated report* gaan publiceren dat

niets betekent. Je moet de standaarden gaan zetten, hoe meet je een *price* van *carbon*? Ons Unilever Sustainable Living Plan gaat al veel verder, wij gaan over de hele *value chain*. Wij houden ons niet meer bezig met onze eigen huis alleen. Dat is juist de sterkte van ons plan. *Integrated reporting in action*. En dat is in feite wat mensen meer en meer door beginnen te krijgen. Dus als wij kunnen laten zien dat het goed voor de business is, wat wij nu zes jaar al hebben gedaan, komen meer bedrijven, die willen dat dan ook gaan doen want het creëert succes en je creëert een verandering in de wereld. Ik ben daar net zoals u vrij positief over.

Marianne Eisma:

I'm a Board member of the European Women Lawyers Association and I represent a network of women shareholders from across Europe who campaign for gender equality and equal opportunities for women, supervisory board, management board, and senior management. We are working on a project that is funded by the European Commission, and this year we will visit the annual shareholders meeting of a hundred companies in eleven European countries. We are very much welcoming that Unilever committed itself to build a gender-balanced organisation, with focus on management and we noticed that 43% reached this year and we also noticed, and we are very happy with that, with the reappointment of five women in the Board of Directors. But just one into the leadership executive, so I would like to raise two questions, I sent the questions in advance, but I shall concentrate to two. First question: what is Unilever's ambition to appoint more women in the leadership executive and the supervisory board, and two: which are the concrete measures to achieve that aim?

Paul Polman:

Als u meer vragen heeft gesteld zullen wij ook zorgen dat die beantwoord worden. Wij werken aan een gebalanceerde organisatie, een *balance* met een hoop andere dingen. Het aantal vrouwen in het management van ons bedrijf is gestegen van ongeveer 32, 33 naar 43% over de laatste vijf jaar. Dat is waarschijnlijk de snelste verhoging die men heeft gezien in enig bedrijf. En wij worden daar ook weer door anderen voor gecompimenteerd, bijvoorbeeld door Catalyst. Vandaag is ongeveer 43% van ons management kader vrouw. Op het hoger niveau, dat noemen wij *work level 5*, is het verdubbeld over de laatste vijf jaar. De manier waarop wij dat doen is door interne promoties. Wij hebben *mentoring* programma's. Wij kijken ook naar *external hires*. Neem onze Personal Care-unit, wat natuurlijk producten zijn die veel meer door de vrouw gebruikt worden dan door de man, daar hebben wij meer mensen van buiten aangenomen die ook toevallig, veel meer vrouw waren dan man en de ratio daar, de verhouding, is al veel hoger. Wij hebben gelegenheid om dat binnenshuis te doen én ook mensen van buitenshuis aan te nemen. De plannen die wij daarvoor hebben, zijn de plannen die niet anders zijn dan de plannen die wij laatste vier, vijf jaar op poten hebben gezet. Ik ben zelf voorzitter van onze *diversity board*, en zolang ik in het bedrijf blijf,

blijf ik voorzitter van de *diversity board*. Wij zorgen dat voor alle posities die in het bedrijf open komen, dat daar een *balanced slate* is, dat er altijd een *diversity* kandidaat is voor die posities. Elke business unit heeft specifieke *targets*. De president van die unit wordt daarvoor verantwoordelijk gesteld. Wij zien toch dat dat de beste manier is, binnen het bedrijf, om het percentage aan vrouwelijke medewerkers omhoog te halen. Wij hebben veel programma's van *leadership*, veel programma's intern en extern, om het makkelijker te maken voor de vrouwen in ons bedrijf. Wij hebben een van de meest progressieve, flexibele werkprogramma's. Wij hebben een van de meest progressieve *maternity / paternity* programma's, ook voor de man trouwens. Wij proberen het niveau omhoog te halen voor iedereen, zodat meer mensen de kans hebben om met de verschillende uitdagingen die zij hebben op verschillende tijden van hun leven, zich kunnen aanpassen aan die behoeften, maar toch ook hun eigen succesvolle carrière kunnen maken in de organisatie. Het is dan ook niet verbazend dat de Times nu alweer voor de derde of vierde jaar, ons in de *Top 50 Employers for Women*, heeft geplaatst en Catalyst ons de hoogste *Gold Award* heeft gegeven. Ik had de eer om die in ontvangst te mogen nemen namens ons bedrijf.

David Tomič (VEB):

Today we represent 226,166 votes, and the VEB itself also holds two depositary receipts of the 7% preference shares. First of all, Chairman, we all welcome your decision to simplify the meeting and convene separate meetings. We hope that this will remove some of the time pressure that I myself at least felt last year. The corporate governance issue: basically, I can repeat what others said about this already, as you know we are a strong supporter of the one share, one vote principle and we also made that known to the members of the Trust Office which we meet once a year. So we strongly and really hope that a solution will soon be reached with the preference holders. Then, Chairman, turning to 2014 and looking a little bit ahead, it was obviously quite a difficult year with the top line growth being a little less than your average over 10 years of 4.8% approximately. What I would like to turn is a couple of issues, it's on capital allocation, it's a working capital, it's on your organic growth and later on also a little bit on China and also on the spread business. First of all, on capital allocation. Which is of course one of your main issues you have to deal as the management of the company: how to deploy your capital, there's always a kind of a tension between giving it back to shareholders and reinvesting it in the business. Now, what we see over the past couple of years, 10 years actually, is that your track record in terms of reinvestment is kind of strong, your return on invested capital is high and rising over the years. But looking at your pay-out ratio it has also risen since 2007. Taking these two things together: both pay-out ratio having risen and your return on invested capital as well, you might argue that you as a company should retain more of your profits in order to invest in profitable growth opportunities. So, I would first like

to ask you to comment on that statement. Second, your dividend was up again: should that be considered a signal that you as management find it harder to deploy your capital into profitable growth opportunities? Is the world a different place? Is it getting harder to achieve adequate return on capital than it used to be? And that might be a reason of course, why you pay out quite a lot of dividend to shareholders. Which of course is a positive thing, but there is always a trade-off between dividends on the one hand, and investing in the future on the other. Is it a deliberate choice of Unilever to be focusing actually relatively small add-on acquisitions instead on focusing on a large take over? Or will you also consider larger acquisitions that may in the short-term be a little bit to the detriment of profits, and return on invested capital, but in that way investing in long-term growth? Then, working capital. It's an important issue in your return on invested capital calculation. We see, and it's kind of impressive, over the last couple of years that you have been able to make your accounts payable higher, so your suppliers are actually financing the company, it's a great thing to see. In the short-term, at least positive, there might of course come some pressure on it. It hasn't yet manifested but it might be there. Do you still see room for improvement in this issue, on the trades payable and do you see the current level as sustainable?

Paul Polman:

We continue to say that the main opportunities to create value in this company is to create goodwill on your own books. By that I mean that we invest in our own business, to grow it.

De investeringen die wij doen in ons eigen bedrijf om onze merken te laten groeien, de bijna 5% cumulatief elk jaar, blijft een motor van groei voor dit bedrijf. Dan hebben wij gezegd als er juiste mogelijkheden zijn buiten ons eigen bedrijf om merken te kopen, groot en klein, dan doen wij dat. Wat groot of klein is, daar kun je verschillend over denken: Alberto Culver was vrij groot voor ons, Sarah Lee zat daar ongeveer tussenin, en Talenti die wij net hebben gekocht is bijvoorbeeld klein. Maar als wij de juiste mogelijkheden vinden om buiten ons bedrijf merken aan te kopen dan doen wij dat. Ons dividendbeleid is erg progressief en vrij goed. De ratio gaat naar beneden als ons aandeel omhoog gaat. Ons aandeel is over de laatste drie maanden alleen al met 25% omhoog gegaan. Dan gaan die ratio's, waar u het over heeft, automatisch naar beneden. *On working capital*: het enige wat ik wil zeggen is, goede verbetering inderdaad, maar wij zien toch nog wel mogelijkheden. Als het bedrijf groeit, ontdek je toch wel weer verder efficiency mogelijkheden, vooral op het niveau van voorraden van onze producten. Wij zitten nog steeds op 51 dagen en ik ben toch ook wel overtuigd dat wij een manier moeten kunnen vinden om naar 45 te kunnen gaan of minder, en dat is iets waar wij ons momenteel op richten.

Jean-Marc Huët:

Over the last five years we have invested so much in the business. If you look at our

capital investments. They've gone from 2.5% to above 4% per year. If you look at our advertising and promotion, it's up around €1.5 billion since 2010, so make no mistake: we are investing in the business. But we can invest in the business and give yourselves a dividend. And specifically in this uncertain environment: the certainty of dividend and dividend growth is important and like Paul said, over the last 30-35 years: an average growth of 8% per year. And we will continue to drive and we announce what our dividend growth would be for the year. The signalling is basically to say that we believe over the long term in the earnings growth capacity of this business. Return on invested capital - thank you for asking the question - up around 200 basis points over the last five years, and we have worked very hard, be it either on the numerator, the pre-tax profits, or on the denominator be it our inventories, our 'capex', our working capital. So, indeed, that is up. Dividend payout is up, but please be aware that because of foreign exchange, our dividend payout, although the growth will go up as a ratio will come down this year. But we do believe that the beauty of this model is that dividends can go up whilst investing in the business.

Anton Broenink:

Ik ben klein aandeelhouder en bezit o.a. 7% cumprefs. Ik ben heel blij dat wij hier in het hoofdkwartier vergaderen. Over de cumprefs: er wordt heel veel gepraat over mij en mijn aandelen maar altijd zonder mij. Ik heb even zitten rekenen, er zijn toch nog 773 stuks die niet bij de grote jongens, die niet bij ING zitten, daarvan zit er al een aantal in deze rij en ik zou toch graag willen dat er ook met ons rekening gehouden wordt. En dat niet alleen allerlei belangengroepen die allemaal een mening hebben maar geen aandelen, en de grote jongens het bepalen, dus: kunt u ook voor mij een plaatsje reserveren aan tafel als er gepraat gaat worden?

David de Kruif (VBDO):

In jullie Unilever Sustainable Living Plan, hebben jullie een mooie synergie weten neer te zetten om hygiënische standaarden van mensen in Azië, Afrika en Zuid-Amerika, omhoog te werken door hen onder andere zeep te laten gebruiken. Jullie hebben daar een *target* gesteld voor 1 miljard mensen die verhoogde hygiënische standaarden zouden krijgen. En in jullie jaarverslag blijkt dat jullie dat *target* nog niet aan het halen zijn en dat jullie eigenlijk nog ver achterlopen. Wordt de strategie herzien en wat is de vooruitgang tot nu toe? Daarnaast willen wij jullie graag complimenteren voor het verantwoord ketenbeleid dat jullie in april 2014 hebben geïntroduceerd. Daar hadden wij nog een paar vragen bij, namelijk: hebben jullie concrete *targets* voor de implementatie van dit verantwoord ketenbeleid en hoe gaan jullie de impact van dit beleid op stakeholders meten? Unilever heeft een klachtenprocedure maar die is alleen voor werknemers en werkenden binnen de keten. Hebben jullie ook een manier om andere maatschappelijke partijen, of gemeenschappen die geïmpacted zijn door Unilevers activiteiten een toegang te geven tot een klachtenprocedure?

Paul Polman:

Wij hebben een *target* gezet om 1 miljard mensen te bereiken om hun *hygiene & well being* te verbeteren. Er is geen overheid die 1 miljard mensen bereikt. Wij waren bij Modi in India een paar weken geleden en die heeft een Clean India-programma, en waarbij zij iedereen een toilet wil geven en waar iedereen bij het verlaten zijn handen kan wassen. Want als die hygiëne er niet is, blijft het voedsel ook niet in je maag en heb je een probleem. Daardoor hebben wij zeep uitgevonden eind 19e eeuw. In ons programma hebben wij gezegd dat wij 1 miljard mensen gaan bereiken. Dan is het niet verbazend dat overheden, die dat nu zien als een van de grootste mogelijkheden om de ontwikkeling omhoog te halen, ons daarbij betrekken. Vijf jaar geleden bereikten wij nog ongeveer 50 miljoen mensen. Nu hebben wij 400 miljoen bereikt. Dus om te zeggen dat wij achter zijn op een doel, is een beetje klein denkend. Dat zou een belediging zijn voor alle mensen die daar zo hard aan werken. Wij hebben acht keer zoveel gedaan in de laatste vijf jaar als in de vorige 150 jaar en er is geen bedrijf wat zelfs boven de 10 miljoen komt. Daarom is het ook niet verbazend dat hygiëne en *sanitation* onderdeel werden van Sustainable Development Goals van de VN. En wij zijn daar heel druk mee bezig om de overheden in de wereld te overtuigen dat zij daar geld aan moet besteden. De goedkoopste manier om een kind in leven te houden - één op de 20 kinderen haalt zijn vijfde jaar niet - is om hen hun handen te laten wassen en hygiëne bij te brengen. Wij zijn erg trots op dat wij nu 400 miljoen mensen bereiken. Of wij de miljard halen of niet, maakt mij niet uit; ik ben al onnoemelijk trots dat wij 400 miljoen hebben gehaald. Wij hebben nu de overheden nodig om samen te werken om nog meer mensen te bereiken.

De *responsible sourcing*: wij hebben 200.000 toeleveranciers die met ons bedrijf meedoen en die van ons bedrijf bestaan. 50.000 van die toeleveranciers veranderen elk jaar. Wij hebben nu duidelijk gezegd naar al die toeleveranciers: je hebt een minimale standaard om met ons samen te werken, een *code of conduct*. Die minimale standaard ligt al hoger dan de we. En die standaard gaat over *land rights* en *human rights* en een hoop andere dingen. Dat samen noemen wij *responsible sourcing: good, better, best*. Wij hebben ons geconcentreerd op de 200 grootste leveranciers, om samen te werken, want het is natuurlijk onnoemelijk veel werk wat je op poten moet zetten, om te zorgen dat zij zo snel mogelijk op het hoogste niveau komen. Wij hebben nu iets van drieduizend mensen getraind in 12 maanden, zodat wij de capaciteiten hebben om met die leveranciers te werken. Wij hebben nu ongeveer 75%, 80% van die top 200 bereikt. Wij werken samen met de UN aan de UN Business Principles on Human Rights, het zgn. Ruggie Framework, om dat te vertalen naar 'hoe meet je dat in een bedrijf'? En dat gaat over *land rights* en *human rights, women* en menig andere dingen waarop wij proberen op kwantitatief niveau te laten zien hoe dat werkt in ons bedrijf en dat dan weer als standaard voor de wereld te gebruiken. Menig NGO wil met ons samenwerken

om ervan te leren want er is zelfs niet één NGO die al zover gaat, om eerlijk te zijn. Het is dus erg belangrijk dat wij dat goed doen, op de juiste manier doen. Wij gaan een rapport publiceren, het eind van het jaar ongeveer, met die zaken die wij geleerd hebben. Positieve dingen, en dingen die wij kunnen verbeteren om de standaard te zetten voor de UN. Het is erg belangrijk wat wij doen maar het geeft ook veel energie, maar het is nog niet het einde van het verhaal.

Hans-Martin Buhlmann:

I am representing VIP Association of Institution Shareholders and carrying today 751 shares. Let me say after the discussion of the preference shares: it needs two for preference tango. So perhaps merging the PLC and the NV into a Societas Europaea to lose the preference shares and after that you may discuss the trust. I read about this on page 44 in the report. The trust was representing and that is the first question. The trust is representing the shares which are not present at the meeting. If there's a quorum of 66%, the trust has to carry 34%? So, that you always have a quorum from 100%, or did I understand wrong? Let me come to a corporate governance question. Good people have good pay. For sure. Everyone who is good, gets a good pay. What did you say, Mr Polman? There is always more to go for. It's not a personal remark, Mr Polman, when I mentioned that it is difficult for me to imagine that one human being is able to earn, let me say €9, €10 million per year, you can carry the money, that's easy but really earn such much money? It's a social question and difficult. I asked the board to think about this and not to give an answer. When do you fix the targets? You are writing on page 68 and 69 in the report. When do you fix the targets, in the beginning of the year, during the year or at the end of the year? If you fix it in the beginning of 2015 for 2015, you can tell us about the targets of the economic year 2015. And when I look at page 90 I see four parts of the company: two parts bring 86% of profit; where having only 61% of the turnover. It's easy to think when we are only a smaller company, we are much more profitable or do you really believe or do you have tools and plans how you may be able to accelerate the rest of the company who is doing 39% of the turnover and only 14% of the profit? By the way: Slim business slimmed up in the box by 300 million in the United States. I was not really understanding, for Slim business in the United States seems to be a good business. If it is a good business and you'll write it down there must be a management problem and you have certainly the solution to explain it to us. Well, for sure, I would love to discuss Procter & Gamble and their plans and our interests and your history Mr Polman, in experience about this company as well as was discussed the coffee before, and it would be interesting to discuss the water, but let's go further. Liquidity is a good thing and liquidity is so huge in those days that the stock price is climbing up very fast by liquidity on the market. But when you see our stock price, you'll have to give us much more dividend in order to keep our profitability as a shareholder only equal.

Michael Terschow:

For the moment, I feel we have a reasonably good balance on what we invest in the Company and what we distribute in dividend. I don't think there are no more comments to that.

Paul Polman:

Ik stel op prijs dat u het jaarverslag in detail doorneemt, maar daar is natuurlijk ook een interpretatie voor nodig. Bepaalde interpretaties die u trekt uit het jaarverslag zijn niet helemaal juist. De *Trust Office* is alleen verantwoordelijk voor de *shares* die bij de *trust office* zijn, dus je legt de *shares* bij de *Trust Office* neer en dan vertegenwoordigen je ze, en dat doen zij heel goed, om eerlijk te zijn. Om te zeggen: wij maken het bedrijf kleiner, dan kun je het *profitable* maken, uiteindelijk heb je dan één product over wat het meest rendabel is maar je hebt geen bedrijf meer. Wat wij aan het doen zijn, zes jaar al, is het consistent leveren van resultaten en het bedrijf gezond houden en gezonder maken op de lange termijn. Met het idee van: wij gaan dingen eruit halen die iets minder zijn dan een ander, verlies je altijd. Want met een gemiddelde zijn er altijd dingen boven het gemiddelde en beneden het gemiddelde. Slim: het heet eigenlijk Slimfast, het is niet Slim. Wij hebben 300 miljoen op de goodwill afgeschreven. Dan: als je aandeel omhoog gaat, gaat je dividend dan omhoog? Nu is het aandeel erg snel omhoog gegaan, en zegt u: u moet meer dividend uitbetalen, je hebt een andere aandeelhouder die zegt: je moet meer in het bedrijf investeren voor de toekomstige groei, er is een andere aandeelhouder die heeft weer een ander idee. Wat wij proberen te doen is te blijven investeren in het bedrijf voor de lange termijn, voor de lange-termijngroei. En niet te gaan reageren op de korte-termijnreactie, zelfs niet de korte-termijnreactie op het aandeel. Dit bedrijf bestaat al 150 jaar en hopelijk blijft het bestaan in een steeds betere vorm voor de komende paar honderd jaar. En daardoor zoeken wij altijd voor de juiste oplossing om te investeren in de lange termijn en gelukkig hebben wij die kansen gehad over de laatste vijf jaar en hopelijk is dat hetzelfde in de komende vijf jaar.

Henk Rienks:

Het is mooi dat mijn voorganger al over Slimfast begon. Het is 15 jaar geleden dat de heer Burgmans op de aandeelhoudersvergadering zeer opgetogen over de aankoop was: een prachtige overname en hij kostte maar liefst 2,3 miljard dollar. En nu is het voor een geheim bedrag verkocht, ik weet niet precies hoeveel, maar ik ben bang erg weinig. Hebben wij daar nou goede zaken mee gedaan? Alberto Culver, daar was de heer Polman vier jaar geleden opgetogen over, daar was ik ook bij en dat heeft maar liefst 3,7 miljard dollar gekost en ik heb eens even nagegaan wat daarmee gebeurd is: daar hoorden een heleboel mensen bij, die zijn bijna allemaal ontslagen, er hoorden twee fabrieken bij waar de producten werden gemaakt: eentje in de buurt van Chicago en eentje in Engeland: allebei dicht. En de merken die overgenomen zijn? Met

TRESemme bent u nog steeds actief bezig, daar investeert u in maar daar horen nog een rijtje merken bij en ik heb de indruk dat de meeste van die merken niet belangrijk meer zijn voor u. Is die 3,7 miljard dollar goed besteed? Ik heb het gevoel dat het een miskoop is. En wat kunt u nu gaan verkopen? Waarom verkoopt u Unox bijvoorbeeld niet? Dat voldoet precies aan die criteria waarom u merken zoals Iglo en Skippy de deur uit hebt gezet, de afgelopen jaren. Zit geen groei in, zit maar in een beperkt aantal landen waar de mensen gewoon niet meer worst willen gaan eten, dus precies de reden waarom u Iglo kwijt wilde. Dan die ontbossing waar de heer Polman zo hard voor strijdt. Die ontbossing heeft voornamelijk te maken met die palmolieplantages en nou heb ik het gevoel dat door de toename van de palmolieconsumptie onherroepelijk tot meer ontbossing gaat leiden, want je hebt gewoon meer grond nodig om die palmen op te zetten. Waarom is het geen goed idee om ernaar te streven om palmolie in Unilever-producten te vervangen door iets anders? Dan de vermindering van zout in het eten: het was pas nog in het nieuws in Nederland, en ook Unilever heeft zich daarvoor uitgesproken dat te doen en de boodschap was, dat het de fabrikanten niet erg lukt om het zout te verminderen. Ik hoor u er niet meer over. Wat zijn de vorderingen die Unilever heeft gemaakt, niet alleen in Nederland maar over de hele wereld, om het eten gezonder te maken door het zout sterk te verminderen? De Verenigde Staten en Iran gaan vrede sluiten en de sancties worden opgeheven. U zit al in Iran met 300 mensen. Biedt die opheffing van die sancties niet enorme mogelijkheden om daar in Iran te gaan groeien? Het is wel een land met een flink aantal inwoners en ook met olie-inkomsten dus die gaan ook alleen maar toenemen.

Paul Polman:

Iran is inderdaad een toekomstige mogelijkheid en wij zijn daar al en ik denk dat wij nog mogelijkheden hebben om daar door te blijven groeien en zeker vergeleken met Amerikaanse bedrijven hebben wij daar een iets eerdere start om onze merken op te bouwen. Over zout: wij hebben niet alles hier uitgelegd, maar zout staat duidelijk beschreven op onze website. Wij hebben samengewerkt met de World Health Organisation en wij zijn zeker binnen de internationale voorwaarden bezig met het omlaag brengen van zout, *trans-fatty acids* en suikers in onze producten. Daar blijven wij aan werken.

Over ontbossing ben ik het met u eens: wij moeten ontbossing stoppen. 12 miljoen hectaren gaan nog steeds op aan ontbossing. Wij zijn hard bezig om dit te stoppen. Palmolie is het meest efficiënte product als het geproduceerd wordt, maar je moet het duurzaam produceren. Als je het duurzaam produceert, krijg je twee tot drie keer de opbrengst per hectare. Al onze palmolie is al duurzaam maar dat is voor ons niet genoeg. Eén van de akkoorden die wij nu gesloten hebben met de Nederlandse regering is om met overheden veel meer samen te werken om de hele industrie duurzaam te maken. Om te zeggen: Unilever is duurzaam, dus wij hebben ons werk gedaan, maar de

hele wereld is niet duurzaam, dat betekent niks voor mij. En dat is in feite de kracht van dit bedrijf, dat is in feite de Unilever Sustainable Living Plan *in action*. Wij zijn heel hard bezig om die industrie duurzaam te maken. Op dit moment is 85% van de export van palmolie al duurzaam. De lokale productie is nog niet duurzaam en daar is het vaak het grootste probleem, die kleinboeren. Daar moet je in feite mee werken en dan moet je werken met andere overheden om dat weer op te lossen. Dus hebben wij Tropical Forest Alliance opgericht met het doel om die standaarden te zetten en ook te zorgen dat die standaarden wereldstandaarden worden, ook in Afrika bijvoorbeeld, waar je anders hetzelfde probleem krijgt als wat je nu in het verre oosten hebt. Maar dat doet niet af van het feit dat palmolie een erg efficiënt ingrediënt is dat beter is op milieu-imprint dan alle alternatieven waar je het over hebt. Unox is een goed merk. Unox doet het goed in Nederland en Unox is in feite hetzelfde als Knorr. Toevallig heet dat in Nederland Unox maar de strategie voor ons is hetzelfde. Het probleem met Slimfast of Bifi of Peperoni is dat die producten niet bestaan in andere landen, en dus konden wij die strategie niet kunnen toepassen. Als de strategie, het product hetzelfde is, maar de naam is iets anders, kun je het innovatiebeleid aanhouden en dat zijn wij natuurlijk aan het doen en daardoor gaat onze Foods categorie beter.

Unox-rookworst wordt ook inderdaad meer en meer milieubewust gemaakt.

Dierenrechten, het vlees, de manier waarop het verwerkt wordt, is erg belangrijk. De laatste vraag is de belangrijkste vraag: Alberto Culver, sinds wij dat gekocht hebben, is ongeveer 50-60% groter geworden dan toen wij het gekocht hadden. De marktwaarde van Unilever is meer dan twee keer zo hoog als vijf jaar geleden; de marktwaarde van Alberto Culver is meer dan 3-4 keer hoger. Als je kijkt waar bedrijven nu voor zouden worden gekocht, betekent het dat de \$3,7 miljard die wij hebben betaald voor Alberto Culver, nu rond de, in mijn schatting en dat is natuurlijk theoretisch want wij verkopen het niet, waarschijnlijk 8, 9, 10 miljard waard is. De beste investering die wij hebben gedaan in de laatste vijf jaar is in feite Alberto Culver. Alberto Culver werd verkocht omdat het niet op de meest efficiënte manier werd gerund. Je moet een merk en een bedrijf runnen op een manier zodat iedereen er winst van heeft, anders zitten wij hier ook niet lang meer. Dus wij brachten efficiëntie bij Albert Culver in. Wij hebben fabrieken die al *hair care* maken.

J.C.R.Y. van Heeckeren:

Ik heb een vraag over de afkoop van de oprichterstrust. Zijn daarmee alleen de aandelen overgegaan of ook de verplichtingen van de trust, krachtens het testament van 1925?

Paul Polman:

Beiden.

J.C.R.Y. van Heeckeren:

In mijn onderzoek naar deze kwestie in oude jaarverslagen - ik ben tenslotte al meer dan 50 jaar aandeelhouder - kwam ik erop dat vroeger het preferente kapitaal van de

Engelse holding veel groter was dan van de Nederlandse. En dat is geheel verdwenen. Zouden wij dus niet de Engelse methode kunnen toepassen? Of hebben wij daar een *high court* voor nodig?

Jean-Marc Huët:

Ik zal een onderzoek doen.

T.M.M. Swinkels:

Vorig jaar heb ik gevraagd om een bedrijfsbezoek voor de aandeelhouders en met name naar de vestiging in Oss waar u de rookworsten maakt. Daar is toen positief op gereageerd, maar het werd Vlaardingen. Waarom mogen wij niet naar Oss toe om die rookworst te gaan proberen?

Paul Polman:

In de zaal is aanwezig Frank Weijers en die is verantwoordelijk voor de Benelux. Ik laat Frank antwoorden wat hij gaat doen met Oss met u.

Frank Weijers:

Ik was hier vorig jaar ook en toen is er ook een verzoek gedaan om naar de Calvé pindakaasfabriek te gaan in Rotterdam aan de Nassaukade. Dat hebben wij georganiseerd en 50 van u zijn bij ons geweest en volgens mij is dat een zeer geslaagd *event* geweest. Ik nodig u uit om met mij naar Oss te gaan.

Alfred Heinemann:

Ik ben particulier aandeelhouder. Ik heb een vraag over de toekomstige strategie. In het jaar 2050 zal de aarde 9 miljard inwoners tellen, en van die 9 miljard zal de helft, 4,5 miljard in Zuidoost-Azië wonen, China en India. Dat betekent een enorme potentiële markt voor Unilever. Nu is daar het consumptiepatroon totaal anders: soep, vis, rijst en noedels is het voornaamste consumptiepatroon en artikelen als koffie en kaas waren tot voor recentelijk in China bijna onbekend. Hoe ziet Unilever het toekomstige consumptiepatroon in deze landen, waar een belangrijk gedeelte van Unilevers omzet zal zijn. Zal dat dan ook tenderen naar het consumptiepatroon van de westerse landen waar veel meer dierlijke proteïne gebruikt worden dan plantaardige? Wordt het voedselpatroon in deze landen meer westers, of blijft het oosters en heeft men op dat gebied al marktonderzoek verricht? De tweede vraag richt zich eigenlijk op de fiscale aspecten die al eerder door een vertegenwoordiger van de VBDO werden gesteld: die stelt dat Unilever eigenlijk niet gebruik mag maken van fiscale mogelijkheden, terwijl andere ondernemers, neem Starbucks, dit wel doen. De heer Polman heeft gelijk dat hij zegt dat dit een zaak is van de nationale regeringen, maar ook van de Europese Unie. Sinds maart 1957 bestaat de EEG en de Europese Unie als opvolger al en artikel 6 van het verdrag luidde: te komen tot een harmonisatie van de fiscale wetgeving in Europa. Daar is echter totaal niets van terechtgekomen en nu vind ik dat een vertegenwoordiger van de VBDO zich aan het verkeerde adres richt. Want wanneer men al niet gebruik maakt van fiscale mogelijkheden, zal de concurrentie dat doen.

Paul Polman:

U heeft gelijk. 80% van de wereldpopulatie zal in 30 jaar tijd buiten Europa en Amerika zijn. En als de wereld naar 9 miljard gaat, sommige mensen denken zelfs 10 of 11 miljard, komt al die groei uit de ontwikkelingslanden. Ons bedrijf, uw bedrijf, heeft al 60% van de omzet in die ontwikkelingslanden. Ik denk dat wij heel goed gepositioneerd zijn om daar gebruik van te maken. Al onze groei op dit moment is in die ontwikkelingslanden. Het tweede is: wij moeten een structuur hebben die zich aanpast aan die veranderingen, die soms heel snel gebeuren, ook in ontwikkelingslanden. Consumenten zijn heel snel aan het veranderen. Wij hebben niet het antwoord precies: wat zullen wij zijn, wat zullen wij doen in 30-40 jaar tijd? Maar wij hebben nu twee van onze grootste *R&D centres* in China en in India en de reden waarom wij dat doen is om juist daar te zijn om die ontwikkelingen van heel dichtbij te volgen met onnoemelijk veel *research*. Wij hebben nu één van onze grootste trainingscentra, zoals Michael gezegd heeft, in Singapore neergezet. De reden natuurlijk is dat wij de juiste mensen aannemen die dicht bij de consument blijven staan. Ons organisatiemodel met bedrijven in elk land, zorgt daar ook voor. Neem bijvoorbeeld voedsel. Dat is een goed voorbeeld. De voedselmarkt bestaat in de meeste landen buiten Europa en Amerika uit halal. En halal is het snelst groeiende. Wij zijn toevallig de grootste producenten, met Nestlé, van halal. Dus wij moeten heel dichtbij die trend zijn want als je dat niet bent en je verkoopt Europees voedsel dan werkt dat natuurlijk niet. Wij hebben dus al genoeg voorbeelden waar wij ons aanpassen. Zelfs de producten die wij hebben, bijvoorbeeld de shampoos of de *skin care*-producten, moet je aanpassen, want er zijn andere *skin*-kwaliteiten, andere haarsoorten. Wij zijn eraan gewend om de behoeftes van de consument mee te rekenen die niet allemaal dezelfde zijn over de hele wereld. Onze *research centres*, onze *consumer inside centres*, onze eigen operaties in elk van die landen, zorgen daarvoor dat wij die balans hebben. En dat is één van de redenen waarom wij groeien. Wij groeien niet omdat wij hetzelfde doen in de hele wereld. Wij groeien omdat wij de juiste strategie hebben die wij dan juist toepassen op een verschillende manier in de verschillende delen van de wereld. En dat is heel belangrijk voor ons. De strategie voor voedsel in Afrika en de producten, zijn niet hetzelfde als in Azië of in Europa. Dat is in feite de sterkte die wij proberen op te zetten met een structuur. Halen wij dat ultieme doel? Waarschijnlijk nooit, maar wij streven er wel naar. Als je nou de groei bekijkt, van 5% over de laatste 5-6 jaar, dat komt dat allemaal uit ontwikkelingslanden.

Alfred Heinemann:

Nog even de belastingen. Ik geef alleen maar een klein voorbeeldje. De vennootschapsbelasting bedraagt in Nederland 25%, in Ierland 12,5% en in Estland is het 0%. Een bedrijf kan dus gemakkelijk een klein kantoor openen daar en allerlei facturen voor advieskosten of iets dergelijks verzenden. Dat verlaagt de winst.

Paul Polman:

U heeft gelijk. Onze filosofie met de Unilever Sustainable Living Plan is: als er problemen zijn moeten wij dat gezamenlijk oplossen. Want als die problemen gezamenlijk niet op worden gelost en blijven is het ook niet goed voor bedrijven op de lange termijn. Dus zeggen wij altijd: gezamenlijk oplossen, volwassen zijn, in een kamertje gaan zitten, kijken of er mogelijkheden zijn. En vaak zijn bedrijven in staat om meer overheden bij elkaar te krijgen dan overheden alleen in staat zijn.

Andreas Breijs:

Gefeliciteerd met de resultaat van het afgelopen jaar. Ik ben representant van de DSW, de grootste aandeelhoudersvereniging in Duitsland en ik treed op namens de institutionele aandeelhouders uit Duitsland.

I learned a lot about your brand strategy. And my first question is: do you develop brands in-house and do you have an example for a self-developed brand? Then, what is your strategy about water? Water is a topic which is very aggressively driven by Nestlé. I think it's one of the big topics in the future in this century, so I would like to learn about your strategy regarding this.

Paul Polman:

I appreciate the questions. We have a mix obviously of brands that we might get from the outside, like T2, the tea brand, but also brands that we develop in-house. The Pureit water brand the Pureit brand was developed in India and is now going global. The Regenerate toothpaste brand which actually restores enamel, is a brand that we developed in-house. Dove is a brand that is developed in-house. We have combinations like any company of our size and we will continue to have those. Baby Dove that we're now launching for babies in Brazil is developed in-house. It's a mix and that is the answer. Water is a very important thing, because it affects us all. And it's a really scarce commodity. There is a water crisis that people don't realise. People think: water is unlimited but we end up each time having more and more people chasing less and less water. And it's affecting us every day. Our strategy of water is quite a broad strategy. First of all, to reduce quite significantly our own water foot print – we reduced that by 30-40% in the last five years alone. It can be done if you think about it. The second thing is: to work sustainable agriculture. 70% of water usage is in agriculture. One of the goals of our Unilever Sustainable Living Plan is - working with the farmers - to go to things like drip irrigation versus flood irrigation. On the other side, we work with the consumers. People laugh about it when we say: Americans take 12-minute showers, the Brits take 8-minute showers and the Europeans 6 minutes, but if we would all take a little bit less showers, or if we would all turn the tap off. I was in Groningen and they all said: what can I do? I said: what do you mean, what can I do?'. Just all stand up. How many turn their tap off when they brush their teeth? Most of them really had to sit down. How may let the tap run when they shave? We have to change consumer habits to get this notion of water being a scarce commodity and take that into

account in all we do. In Brazil right now where water issues are probably the highest they have ever seen in their history. People don't take showers anymore because they don't have water! The market has come down by 20%. We don't see our products go up either in that environment. If the market goes down by 20%, our sales go down. We have to be really careful how we look at water. And our strategy on water is: on the one hand, change these markets and give water a price, a value in the examples I gave, and on the other hand look at our product portfolio and adjust to a reality that is there. Some of our fastest-growing brands are water-less shampoo. Or one-rinse fabric softeners where we actually save enormous time for the consumers in these emerging markets with also enormous water challenge. It becomes a selling argument. And that's what you have to do to adjust. And then we created Pureit. There is still 3.5 billion people in this world that don't have access to clean drinking water. And they're not going to get the pipes delivered to their home overnight. Because they live in rural areas or their countries are too poor. It's fine when you live in a city like this. In China now, they even set a goal that 85% of the water that comes into the cities has to be drinkable. These are enormous projects but they take enormous time. In order to reach these people, we have invented the mobile phone. The mobile phone of water, which is Pureit. Which is the cheapest filter where you put water in whatever quality and you can drink it. Doesn't need to be boiled, doesn't need to do anything. We bought a Chinese company, I was talking to you about, the combined business now, is going in the direction of €300 million, €400 million, and I believe by the end of this decade we have the opportunities, I have to be careful, to have a billion-euro business in water, and giving water to the poor at a very economical way, attractive way, and also attractive for Unilever and the Unilever model. If there's no water, half of our products will not be used. How do you do your cooking, how do you brush your teeth, how do you do all the other things, how do you wash your hands? Incredibly important what you're asking about for that reason we get it very high on the global agenda. Again, with climate change, with sustainable development agenda: water is underestimated, what serious an issue we have.

Karlijn van Lierop:

Ik had de indruk dat er nog één uitstaande vraag was en die ging over de korte termijn-bonus. De vraag was of u eventueel overweegt om maximering toe te passen op de *personal performance multiplier*. Zoals u duidelijk aangaf, komt inmiddels 60% van de omzet uit de opkomende markten en een aantal van deze landen bevinden zich inmiddels in wat meer zwaar weer, waaronder Brazilië en Rusland. Ik was benieuwd hoe u die ontwikkeling ziet en in hoeverre u denkt dat de onderneming kwetsbaar wordt door het feit dat er zo'n groot deel komt uit de *emerging countries* en tegelijkertijd daar toch de economische situatie verandert. U vertelde over de sterke merken die uw onderneming karakteriseren op het gebied van Personal Care, Foods, Refreshments en

Home Care. Ik was benieuwd of dat u ons misschien nog heel kort, heel even inzicht kan geven hoe precies de synergie tussen die verschillende onderdelen werkt. En zit hem dat met name in de *access to retail* of is dat anders? Waar zit precies de synergie in die onderdelen? En vervolgens: Sustainability. Ook vanuit de institutionele lange termijn-aandeelhouders, echt ons compliment, en support voor uw werk op dit vlak. Ik denk dat het echt toonaangevend is en dat u echt een inspirerend voorbeeld bent en zou moeten zijn voor veel andere multinationals; het is al eerder aangegeven: *people, planet* en *profit* gaat echt heel mooi samen. Wij hebben daar veel waardering voor. Misschien toch ook wel goed om te zeggen dat ook investeerders hier echt om geven, *we do care*. Het is echt belangrijk en ook wij praten mee in de United Nations-werkgroepen als het gaat over het verduurzamen van palmolie of *water scarcity*. Vanuit onze perspectieven proberen wij daar ook echt aan bij te dragen. Met name de transitie op duurzame palmolie en biodiversiteit, ondersteunen van kleine boeren, productie, inkomen, daar zien wij ook dat u de maatschappelijke waarde van de producten verhoogd. Wij hopen ook dat u dit blijft voortzetten en dat zult u ook zeker doen. Hoe vertaalt u het uiteindelijk naar de meerwaarde voor consumenten en ziet u ook dat consumenten dit waarderen en dat uw producten *preferred products* zijn omdat zij op deze manier door uw onderneming gemaakt worden? In de Q1-cijfers werd er door de heer Huët al mooi gerefereerd aan de helaas ontstane situatie in Brazilië met de waterschaarste daar, maar daar zie je wel mooi dat dus producten die daar op inspelen, *dry shampoos*, daar belangstelling gaan krijgen. Ik ben benieuwd of dat u dat op een bredere schaal ziet, ziet u echt dat uw duurzame producten een *added value* hebben voor de markt en voor de consument?

Paul Polman:

Heel snel de drie vragen want de ontwikkelingslanden hebben wij al over gehad. De groei van de ontwikkelingslanden in het algemeen is iets minder nu dan dat het in het verleden was maar nog steeds hoger dan wat je ziet in Europa en in Amerika. Het is goed dat wij daar zijn, en als je op lange termijn kijkt, denk ik dat dat toch een vrij positieve *outlook* is. Op korte termijn, in de komende twee jaar of zo, en als je kijkt naar de IMF of de *World Bank* zie je dat zij al een beetje meer positief zijn dan in het verleden. Die landen moeten een structurele aanpassing gaan maken. Die kregen natuurlijk makkelijk geld binnen. De enige schok die wij kunnen krijgen in ontwikkelingslanden op korte termijn is als in Amerika de rentetarieven omhoog gaan, want dan komt er misschien meer instabiliteit met valuta en geld. Het voordeel van ons bedrijf is dat wij in alle landen zijn, 190 landen, dus als er een probleem is in XYZ, dan hebben wij andere landen die misschien iets beter gaan, dat is het voordeel van het bedrijf.

De tweede vraag is de synergie tussen alle bedrijfstakken: ik denk dat de belangrijkste synergie is waar wij de hele dag over hebben gehad. Doordat wij die vier bedrijfstakken

hebben, Personal Care, Home Care, Foods en Refreshments, zijn wij in staat om consistente resultaten te geven en dat in een wereld die heel erg fluctueert, die heel erg onzeker is. Je geld beleggen in een bedrijf – je weet het natuurlijk nooit 100% zeker - dat een groeibedrijf is, wat altijd de dividenden verhoogd en dat al doet op de lange termijn, is een onnoemelijk voordeel. Ik heb daar absoluut geen twijfel over. *It's Warren Buffett at his best.* Mensen die altijd geïnvesteerd hebben in dit soort bedrijven hebben het over het algemeen beter gedaan dan mensen die proberen te speculeren tegen de rest van de markt. Dat is in feite het grootste voordeel is, dat wij een divers portfolio hebben. Als het in de winter koud is, verkopen wij soep, als het in de zomer warm is, verkopen wij ijsjes. Daarom hebben wij die vier portfolio's. Het andere voordeel van de portfolio's is natuurlijk dat voor bepaalde andere delen van de wereld, je andere strategieën nodig hebt. In Afrika is het makkelijker om eerst binnen te komen met voedsel; in het Verre Oosten was het makkelijker met de Personal Care-producten. En dan bouwen wij onze productportfolio op. Omdat wij zo'n grote portfolio hebben, hebben wij natuurlijk een diepte. Een diepte in de distributie, een diepte in het aantal huishoudens wat wij kunnen bereiken, dus er is onnoemelijk veel voordeel en dan heb je de technologisch voordelen, want de technologie aan een kant van ons bedrijfstak kunnen wij gebruiken aan de andere kant. Die *emulsion technology* op ijs, kunnen wij gebruiken in onze *skin care products*, bijvoorbeeld. Er zijn onnoemelijk veel voordelen waarom wij die categorieën hebben en natuurlijk, elk bepaald jaar doet een categorie het beter dan een ander en dan moet je daarmee werken maar het totaal telt op. Hoe kunnen wij bewijzen dat *sustainability* goed is voor de *business*: in feite worden die bewijzen steeds meer. En de reden waarom die bewijzen steeds meer komen is omdat wij steeds meer problemen hebben met klimaatverandering, met moeilijker worden om grondstoffen te vinden. En wat je nu ziet is dat bedrijven die zich daar beter op voorbereiden, het beter doen. Oxford University publiceerde een studie waarin men heeft gekeken naar 150/190 bedrijven in de gehele wereld, die *corporate social responsibility* in hun *business model* bouwen. Deze bedrijven hebben een lagere *cost of capital*, want die verkopen geen *horse meat*, of die zijn niet de LIBOR rate aan het manipuleren, of die hebben geen fabrieken die in elkaar vallen. Die hebben een lager risico, lagere *cost of capital* en een hogere *return on the shareholder*. Nou moet je natuurlijk een goede strategie hebben, maar dat weten wij. Maar met toenemende mate kunnen wij aantonen, dat wat wij doen, goed is voor onze aandeelhouders. Afgezien van dat het goed is voor de maatschappij.

Michael Terschow:

On your question on whether the bonuses were capped: the answer is yes. You can look at the remuneration report on page 66. There you will see at how much.

David Tomič (VEB):

De eerste vraag gaat over de autonome omzetgroei, die 4,8% over de laatste tien jaar is.

U zegt dat u voor dit jaar mikt op 2-4%; de vraag is eigenlijk: als u over vijf jaar kijkt naar het gemiddelde wat u over die vijf jaar daar voorafgaand gehaald heeft: zou u ergens teleurgesteld zijn als dat zou blijven steken op, pak 'm beet, 3-4% omzetgroei? Vraag twee gaat over het verschil in de toonzetting van de jaarcijfers 2014 en de toonzetting in het eerste kwartaalbericht, waarin u toch heel duidelijk een omzwaai lijkt te hebben gezien en in plaats van heel veel kopwind juist weer meer rugwind ervaart. Zou u iets meer over die ontwikkeling willen zeggen of dat ook, wat u betreft, houdbaar is naar de toekomst toe?

De derde vraag gaat over Foods, daar is al het nodige over gezegd; ik wil er toch nog drie aan toevoegen, dat is: de plaats in de nieuwe *business*. Op welke manier heeft eigenlijk de oude situatie de ontwikkeling echt belemmerd; wat zijn uw concrete resultaten die u wilt zien? U zegt dat de eerste resultaten al zichtbaar zijn, maar wat moet het nou echt concreet gaan opleveren anders dan, ja toch wat abstractere termen als snelheid en meer management-aandacht; wat zijn de concrete doelstellingen op dat vlak? Is de *turnaround* die u daar wilt halen: u dat grotendeels in uw eigen hand of blijft dat heel erg afhankelijk van de algemene marktomstandigheden?

En dan heb ik nog een vraag over China, ook al het nodige over gezegd. Wat is nu het echte probleem van het terugvallen van de groei?

Hans-Martin Buhlmann:

Let me please repeat my question I rose before. I read in the report: the Trust Office only vote shares that are not represented in the general meeting. What does he mean by that? Is it an anti-takeover tool? I ask before: when does the Board fix the targets for the bonus for the running year: at the beginning or at the end? I did not hear the answer and, when it's fixed for 2015: will you please, or will you not – might be – give us the targets for the running year? Regarding the operations, I asked: what is your plan, or do you have to eliminate in frame of time the parts of Refreshments or Home Care?

Robert Vreeken:

Wat het onderwerp water betreft. De heer Polman is waarschijnlijk bekend met de *upfall shower* want die gebruikt maar 1 liter per minuut, tegen een normale douche: 10 liter per minuut. Dus, als Unilever die gaat promoten, dan kunnen wij veel langer douchen en veel meer Unilever-producten gebruiken zonder dat dat vervuilend is. Punt twee: u werd gebeld vorig jaar in de nacht voor de aandeelhoudersvergadering door Wubbo Ockels, dat was een beetje het laatste gesprek van Wubbo Ockels, hij was kampioen *sustainability* van Nederland, maar zijn erfgoed, de superbuis, die staat nu in de garage. En het zou mooi zijn als wij daar iets mee konden doen. Ik kom na de vergadering daar wel op terug. Verder, zou ik graag willen weten hoeveel gebouwen van Unilever wereldwijd voorzien zijn van zonnepanelen en een andere suggestie is: wellicht als u een taxi bestelt, dan een Tesla nemen.

Paul Polman:

Die omzetgroei van die ontwikkelingslanden, om daar op terug te komen, is duidelijk iets minder nu dan dat het voordien was. Vijf jaar geleden dacht iedereen dat het gezamenlijke pakket van ontwikkelingslanden zou groeien met 5%, dat is nu waarschijnlijk nu meer 2-3%, dus er is een recalibratie die heeft plaatsgevonden in de globale wereldeconomie, die niets met Unilever te maken heeft, die je terugvindt in alle bedrijven. Waarom ik iets meer positief ben nu dan de laatste paar jaar - wij zijn daar altijd vrij direct in geweest - en ook vaak duidelijk juist op wat er gebeurde, inclusief China waar ik op terugkom - is dat wij nu toch iets meer wind in de rug hebben door de valuta; de laatste paar jaar werkte die valuta onnoemelijk tegen en nu werkt het in ons voordeel. Wij zien de kosten van belangrijke materialen iets naar beneden gaan, de prijs van olie die voor ons iets van 20% is, helpt natuurlijk en wij zien dat sommige landen een dieptepunt hebben bereikt en dat hun economie aan het aantrekken is. Wij zien hetzelfde in Amerika, dus daarom zijn wij iets meer optimistisch. Dachten wij in het verleden dat misschien een 5-7% groei mogelijk was, is dat nu niet meer dan 2-4% en wij werken hard om te zorgen dat wij meer aan de bovenkant zitten dan aan de onderkant van de grens, dat begrijpt u zelf ook wel. De vraag die je kunt stellen over China, is de juiste vraag: wat hebben wij daarvan geleerd? Moeten wij toch iets dichterbij de voorraden zijn die de handel heeft?

Dan energie; ik was in Frankrijk, vier of vijf weken geleden om ons nieuwe kantoor te openen en dat is niet alleen energie-neutraal, maar het genereert energie. Wij produceren voor het publieke systeem. Ik denk zelfs dat al onze fabrieken en kantoren die wij bouwen, nu worden gebouwd op de standaard van Goldstandard LED, dus dat is de hoogste standaard die je nu kunt vinden maar ik denk zelf dat je naar een systeem kunt gaan, kunt praten over *circular economy* en alles, waar je zelf positief bent, waar je iets geeft. Niet alleen neutraal. Neutraal is in feite niet goed genoeg meer. Er zijn een boel mensen die hebben energie nodig. Wij hebben net in Amerika zelf een wind-farm gekocht. Wij zijn het eerste bedrijf van onze grootte die in heel Europa en Amerika op groene energie leeft. Er zijn mogelijkheden om meer te doen, maar wij doen dit al in een vrij snel tempo en natuurlijk met alle andere prioriteiten en daarom komt de vraag van Tesla wel goed uit, want wij lopen hier allemaal naartoe, wij slapen allemaal in het hotel op de hoek hier en wij lopen, dus wij gebruiken niet eens een auto.

Michael Terschow:

I think there is a good idea that the Trust Office and yourself, Mr Buhlmann, have a clearing session, over the tea.

Jean-Marc Huët:

The Trust Office represents those shareholders that are not present but have agreed to give their rights for the Trust Office to represent.

Michael Terschow:

When it comes to targets: yes of course, we set the targets at the beginning of the year

and have a discussion in the Board and also in all committees of those targets, but we don't share them with the outside world because that is actually guiding. And we don't want to do that, for obvious reasons. I guess that the perception of most of us are that we have asked all the questions that we have so we can get to the various resolutions that we don't interrupt the flow going forward. I hope that we have the same understanding among all of us, so I not misinterpret the audience in front of me that believe that I am cutting them short. Because I am mindful of time but I must say I appreciate your questions and your engagement and passion for Unilever, that really shows on the standard of questions, and very good questions, and I am happy that you survived, Paul.

Let us now move to the approval of the resolutions related to agenda-items 2 – 21. Full explanations of all proposed resolutions are set out in the Explanatory Notes to the Notice of Meeting.

Before we do that, now comes technology. I hand over to our Secretary, Tonia Lovell, who will say a few words about the attendance of shareholders and certificate holders at this meeting today and about the voting process.

Tonia Lovell:

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

Mr Van Helden passed the paper to me earlier as you saw, so I can say that the shares represented today have a total nominal value of €299,123,249.00, which is good for 1,869,520,304 votes, which is 83.83% of our share capital.

At this meeting 43.34% of the votes can be cast by holders of ordinary shares and depositary receipts thereof, 20.17% by holders of preference shares and the depositary receipts thereof and the remaining 36.49% by the Trust Office.

Let me now explain the voting process. As in previous years, we will vote using the handsets. Let me explain how they work.

Michael Treschow:

I now propose to adopt the Company's accounts for the year ended 31 December 2014, including the appropriation of the profit for the year 2014 [agenda item 2].

So using your handsets, prepare to vote.

Please vote now.

For: 1,864,686,355

Against: 1,261,133

Vote withheld: 3,536,010

The resolution is carried.

David Tomic (VEB):

Mijn vraag gaat over het pensioenfonds. Zijn er mogelijkheden om dit te 'de-risken'? En zijn er mogelijkheden om dit aan te passen omdat dit toch een significante post is op eigen vermogen op de balans en ook deels de cash outflow. En gelieerd daaraan, één vraag aan de accountant: dat gaat over de nieuwe account, het was een belangrijk moment altijd, voor een onderneming: ik las in de uitgebreide accountantsverklaring - die wij zeer waarderen en die wij ook steunen, wij denken dat het heel veel nieuwe en relevante informatie geeft - dat van de totale omzet van Unilever in beginsel 51% is onderdeel was van de jaarlijkse audit. Bij 51% denk ik, is dat niet wat aan de lage kant? Ik zou daar graag een commentaar van de accountant op hebben, en ook of dit, die scope, die audit scope, aangepast is ten opzichte van vorig jaar toen PWC nog accountant was?

Jean-Marc Huët:

I didn't get a second one but on the first one: I'm chairman of the pensions committee and we regularly look at our pension situation and the risk return profile. In actual fact we discussed our pension policy this morning with the Audit Committee and, so, this is something that we regularly review. Obviously we make contributions €650 million to €700 million each and every year, we had great investment returns of 9-10% last year, but there are obviously different types of assumptions, which will drive the deficit either up or down, some of which are purely accounting. But please rest assured we look at our investments and we look at the appropriate risk return profile, be it either for the pensions here in the Netherlands, the UK, or more broadly.

Michael Treschow:

Yes, and then comes the question of the new auditor and the auditing scope.

Byron Grote:

The transition from PWC to KPMG has gone extremely well. We reviewed it at the Audit Committee on an ongoing basis and are extremely satisfied with it. With respect to the scope of the audit: this is something that is looked at on an annual basis, to ensure that appropriate coverage is given in order to assure the accounts and we've received the recommendations from the auditor, we review them in the Audit Committee and, again, small changes are made on annual basis as you'll expect, but appropriate coverage is being provided.

Michael Treschow:

We then come back to the agenda item 3.

I now propose that the Executive Directors in office in 2014 be discharged for the fulfilment of their task in the year ended 31 December 2014.

Please vote now.

For: 1,845,814,473

Against: 8,941,311

Vote withheld: 14,067,156

The resolution is carried.

I propose that the Non-Executive Directors in office in 2014 be discharged for the fulfilment of their task in the year ended 31 December 2014 [agenda item 4].

Please vote now.

For: 1,846,474,717

Against: 8,916,579

Vote withheld: 14,086,621

The resolution is carried.

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

I propose that Paul Polman be re-appointed as an Executive Director of the Company [agenda item 5].

Please vote now.

For: 1,864,591,219

Against: 2,011,363

Vote withheld: 2,880,581

The resolution is carried.

I propose that Jean-Marc Huët be re-appointed as an Executive Director of the Company [agenda item 6].

Please vote now.

For: 1,860,201,462

Against: 6,381,697

Vote withheld: 2,900,135

The resolution is carried.

I propose that Laura Cha be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 7].

Please vote now.

For: 1,861,375,439

Against: 5,085,971

Vote withheld: 3,022,101

The resolution is carried.

I propose that Louise Fresco be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 8].

Please vote now.

For: 1,864,984,377

Against: 1,556,891

Vote withheld: 2,937,743

The resolution is carried.

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

[agenda item 9].

Please vote now.

For: 1,859,953,623

Against: 6,601,019

Vote withheld: 2,912,982

The resolution is carried.

I propose that Mary Ma be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 10].

Please vote now.

For: 1,858,330,926

Against: 6,487,663

Vote withheld: 4,649,594

The resolution is carried.

I propose that Hixonia Nyasulu be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 11].

Please vote now.

For: 1,864,975,064

Against: 1,561,789

Vote withheld: 2,941,279

The resolution is carried.

I propose that John Rishton be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 12].

Please vote now.

For: 1,864,861,886

Against: 1,673,386

Vote withheld: 2,933,555

The resolution is carried.

I propose that Feike Sijbesma be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 13].

Please vote now.

For: 1,861,624,240

Against: 3,909,842

Vote withheld: 3,935,153

The resolution is carried.

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

Ann Fudge:

I propose that Michael Treschow be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 14].

Please vote now.

For: 1,854,075,142
 Against: 12,442,019
 Vote withheld: 2,952,641
 The resolution is carried.

Michael Treschow:

I propose that Nils Andersen be appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 15].

Please vote now.

For: 1,849,835,143
 Against: 16,673,942
 Vote withheld: 2,959,732
 The resolution is carried.

I propose that Vittorio Colao be appointed as a Non-Executive Director of the Company with effect from 1 July 2015 [agenda item 16].

Please vote now.

For: 1,864,053,938
 Against: 2,431,152
 Vote withheld: 2,983,470
 The resolution is carried.

I propose that Judith Hartmann be appointed as a Non-Executive Director of the Company [agenda item 17].

Please vote now.

For: 1,864,129,473
 Against: 2,383,869
 Vote withheld: 2,960,622

The resolution is carried, and unfortunately, Judith had conflicting meetings so she couldn't join, but you will hopefully see her next year.

The resolutions regarding the appointments of Directors will only become effective if similar resolutions are approved at the Unilever PLC AGM in Leatherhead tomorrow.

Now we come to the appointment of the auditors.

I propose that KPMG Accountants N.V. be appointed to audit the Annual Accounts for the 2015 financial year [agenda item 18].

Please vote now.

For: 1,866,647,084
 Against: 284,617
 Vote withheld: 2,547,393
 The resolution is carried.

I propose to designate the Board as the corporate body authorised in respect of the issue of shares in the Company as set out in the Notice of Meeting [agenda item 19].

Please vote now.

For: 1,750,176,959

Against: 116,247,619

Vote withheld: 3,055,706

The resolution is carried.

I propose, to authorise the Board to purchase shares and depositary receipts thereof in the share capital of the Company as set out in the Notice of Meeting [agenda item 20].

Please vote now.

For: 1,854,905,288

Against: 10,892,917

Vote withheld: 3,661,507

The resolution is carried.

I propose to reduce the issued share capital of the Company with respect to shares and depositary receipts thereof held by the Company in its own share capital as set out in the Notice of Meeting [agenda item 21].

Please vote now.

For: 1,865,281,961

Against: 913,624

Vote withheld: 3,282,512

The resolution is carried.

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

Thank you and see you again next year.

Vervolgens heb ik, notaris, een concept van de notulen laten plaatsen op de website van Unilever N.V.

Van al hetwelk is opgemaakt dit proces-verbaal te Amsterdam op zesentwintig juni tweeduizend vijftien.

Lijst van sprekers op de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden te Rotterdam (Weena 455, 3013 AL) op 29 april 2015 :

LIJST VAN SPREKERS

naam	bladzijde
Voorzitter (M. Treschow)	1, 14, 16, 20, 33, 43, 45, 46, 47, 50.
Polman, P.	5, 15, 18, 21, 22, 25, 27, 28, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44.
Lierop, K. van (MN Services)	14, 41.
Huët, J.	16, 21, 22, 30, 37, 45, 46.
Olijslager, A.A. (STAK)	17.
Vreeken, R.M.A.	20, 44.
Korthals Altes, Ph.	22, 23.
Helm, G.M. van der (VBDO)	23, 27.
Eisma, M.	27.
Tomic, D. (VEB)	29, 43, 46.
Broenink, A.J.J.	31.
Kruijff, D. de (VBDO)	31.
Buhlmann, H.	32, 43.
Rienks, H.	34.
Heeckeren, van J.C.R.Y.	36.
Swinkels, T.M.M.	37.
Weijers, F.	37.
Heinemann, A.A.M.	37, 39.
Breijns, A.	39.
Lovell, T.	45.
Grote, B.E.	47.
Fudge, A.M.	49.