

# John Venn & Sons

## Scrivener Notaries & Translators

Jonathan P. Coutts MA, MCIL • Charles E. Henshaw LLB

Jessica Pay LLB, MA (Consultant)

Consultant General Notaries: Laura Delacroix-Humphreys LLB, PGDip • Marco Boldini LLM

95 Aldwych  
London WC2B 4JF  
020 7395 4300

35 Bull Street  
Birmingham B4 6AF  
0121 236 5705

notary@johnvenn.co.uk  
www.johnvenn.co.uk

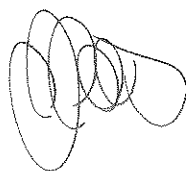
I, **Jonathan Paul Coutts**, a duly admitted Notary Public, having jurisdiction throughout England and Wales and practising in London, England, hereby certify:

1. THAT the Certificate annexed hereto was this day signed in my presence for and on behalf of **UNILEVER PLC** by **Srinivas Phatak**, a Director of the said Company;

2. THAT the said Company is duly incorporated and existing under English Law, having its Registered Office at Port Sunlight, Wirral, Merseyside, CH62 4ZD, England.

3. AND THAT the said Certificate, being so signed, is duly executed on behalf of and binding on the said Company.

IN WITNESS whereof I have issued this Certificate under my signature and Seal of Office at London, aforesaid, the second day of April Two thousand and twenty-six.



I confir  
Unile  
gove

**APOSTILLE**

(Convention de La Haye du 5 octobre 1961)

**1. Country:** United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland  
Pays / Pais:

**This public document**

Le présent acte public / El presente documento público

**2. Has been signed by**  
a été signé par Jonathan Paul Coutts  
ha sido firmado por

**3. Acting in the capacity of**  
agissant en qualité de Notary Public  
quien actúa en calidad de

**4. Bears the seal / stamp of**  
est revêtu du sceau / timbre de The Said Notary Public  
y está revestido del sello / timbre de

**Certified**

Attesté / Certificado

**5. at** London  
à / en  
**6. the** 8 April 2026  
le / el día

**7. by** His Majesty's Principal Secretary of State for  
par / por Foreign, Commonwealth and Development Affairs

**8. Number** APO-6273-7P6Y-KUHI-7Y0X  
sous no / bajo el numero

**9. Seal / stamp**  
Sceau / timbre  
Sello / timbre



**10. Signature** O. Mitchell  
Signature  
Firma

*am*

This Apostille is not to be used in the UK and only confirms the authenticity of the signature, seal or stamp on the attached UK public document. It does not confirm the authenticity of the underlying document. Apostilles attached to documents that have been photocopied and certified in the UK confirm the signature of the UK official who conducted the certification only. It does not authenticate either the signature on the original document or the contents of the original document in any way.

If this document is to be used in a country not party to the Hague Convention of the 5th of October 1961, it should be presented to the consular section of the mission representing that country.

To verify this apostille go to [www.verifyapostille.service.gov.uk](http://www.verifyapostille.service.gov.uk)

*[Handwritten signature]*

I confirm, to the best of my knowledge, that this document is a true and certified copy of Unilever PLC's auditor's report, consolidated financial statements and the section of the governance report corresponding to the annual report of the Board of Directors.

*S. Phatak*

.....  
**Srinivas Phatak** (Chief Financial Officer)  
as attorney for Unilever PLC

*[Handwritten signature]*

# KPMG LLP's Independent Auditor's Report

To the members of Unilever PLC

## 1. Our opinion is unmodified

- In our opinion, the financial statements:
- give a true and fair view of the state of the Group's and of the Parent Company's affairs as at 31 December 2025, and of the Group's and Parent Company's profit for the year then ended;
  - have been properly prepared in accordance with UK-adopted international accounting standards; and
  - have been prepared in accordance with the requirements of the Companies Act 2006.

## What our opinion covers

We have audited the Group and Parent Company financial statements of Unilever PLC ("the Company") for the year ended 31 December 2025 ("FY25") included in the Unilever Annual Report and Accounts 2025, which comprise:

- | Group                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Parent Company (Unilever PLC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Consolidated income statement;</li><li>Consolidated statement of comprehensive income;</li><li>Consolidated statement of changes in equity;</li><li>Consolidated balance sheet;</li><li>Consolidated cash flow statements; and</li><li>Notes 1 to 27 to the Group financial statements, including the accounting information and policies in note 1.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Income statement;</li><li>Statement of comprehensive income;</li><li>Statement of changes in equity;</li><li>Balance sheet;</li><li>Statement of cash flows; and notes 1 to 17 to the Parent Company financial statements, including the accounting information and policies.</li></ul> |

## Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (UK) ("ISAs (UK)") and applicable law. Our responsibilities are described below. We believe that the audit evidence we have obtained is a sufficient and appropriate basis for our opinion. Our audit opinion and matters included in this report are consistent with those discussed and included in our reporting to the Audit Committee ("AC").

We have fulfilled our ethical responsibilities under, and we remain independent of the Group in accordance with, UK ethical requirements including the FRC Ethical Standard as applied to listed public interest entities.

## 2. Overview of our Audit

| Factors driving our view of risks                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Key Audit Matters                                     | Vs FY24 | Item |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------|------|
| Following the conclusion of our FY24 audit, and considering developments affecting the Group since then, we have performed a risk assessment for our FY25 audit.<br><br>The demerger of Unilever's Ice Cream business on 6 December 2025 and the continued roll-out of the productivity programme have the aim to make Unilever a simpler and more focused group. Alongside the changing macroeconomic environment throughout the year, these have formed a key part of our audit risk assessment, in particular, the impact of the Ice Cream demerger which we have recognised as a Key Audit Matter (refer to 4.3 below).<br><br>We continue to have a focus on revenue recognition, and more specifically, the recognition of rebates (which is netted against revenue) as a Key Audit Matter (see 4.1 below).<br><br>We have not observed a change in the risk associated with the Indirect tax contingent liabilities in Brazil (see 4.2 below).<br><br>The carrying amount of investment in subsidiaries held at cost in Unilever PLC's accounts continues to be a material proportion of its total company assets and hence continues to be a Key Audit Matter for the Unilever PLC accounts only (see 4.4 below). | Revenue recognition – rebates (Group)                 | ↔       | 4.1  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Indirect tax contingent liabilities in Brazil (Group) | ↔       | 4.2  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ice Cream Demerger (Group and Parent)                 | n/a     | 4.3  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Investments in subsidiaries (Parent)                  | ↔       | 4.4  |

**Audit Committee Interaction**

During the year, the AC met nine times. KPMG are invited to attend all AC meetings and are provided with an opportunity to meet with the AC in private sessions without the Executive Directors being present. For each Key Audit Matter, we have set out communications with the AC in section 4, including matters that required particular judgement for each. The matters included in the Report of the Audit Committee on page 72 are materially consistent with our observations of those meetings.

2. Overview of our Audit (continued)

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                             |                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Our Independence                                                                                                                 | We have fulfilled our ethical responsibilities under, and we remain independent of the Group in accordance with, UK ethical requirements including the FRC Ethical Standard as applied to listed public interest entities.                                                                                                                                                                | Total audit fee                                             | €46.4m                                                          |
|                                                                                                                                  | We have not performed any non-audit services during FY25 or subsequently which are prohibited by the FRC Ethical Standard.                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                             | Total audit fee includes €14.9m related to non-statutory audits |
| Audit Tenure                                                                                                                     | We were first appointed as auditor by the shareholders for the year ended 31 December 2014. Following a competitive tender process undertaken in FY22, we were again appointed as auditors by the shareholders in the 2025 Annual General Meeting for the year ended 31 December 2025. The period of total uninterrupted engagement is for the 12 financial years ended 31 December 2025. | Audit-related fees (including interim review)               | €2.6m                                                           |
|                                                                                                                                  | The Group engagement partner is required to rotate every five years. As these are the fifth set of the Group's financial statements signed by Jonathan Mills, he will be required to rotate off after the FY25 audit.                                                                                                                                                                     | Other services                                              | €10.1m                                                          |
| The average tenure of component engagement partners is three years, with the shortest being one and the longest being six years. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Non-audit fee as a % of total audit and audit-related fee % | 20.6%                                                           |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Date first appointed                                        | 14 May 2014                                                     |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Uninterrupted audit tenure                                  | 12 years                                                        |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Next financial period which requires a tender               | 2034                                                            |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tenure of Group engagement partner                          | 5 years                                                         |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Average tenure of component engagement partners             | 3 years                                                         |



2. Overview of our Audit (continued)

**Materiality**  
(Item 6 below)

The scope of our work is influenced by our view of materiality and our assessed risk of material misstatement.

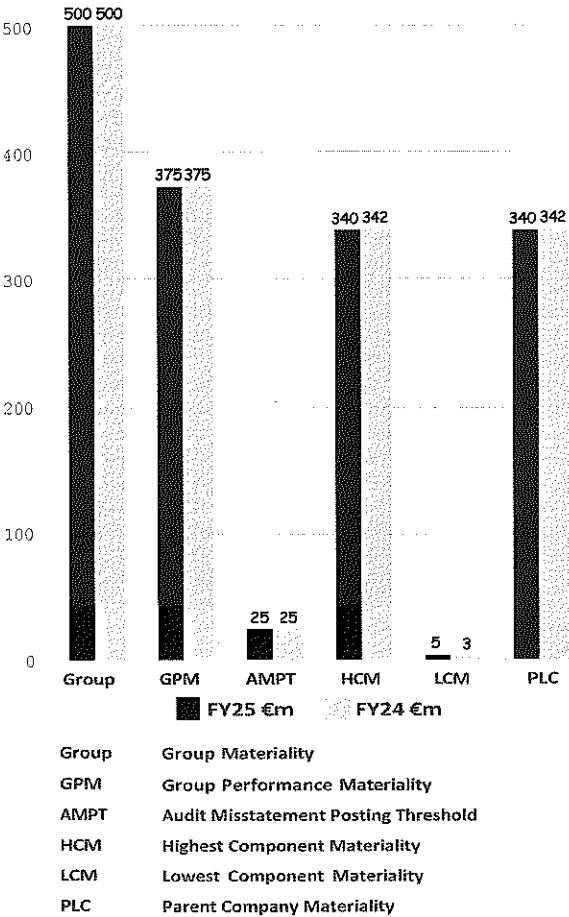
We have determined overall materiality for the Group financial statements as a whole at €500m (FY24: €500m) and for the Parent Company financial statements as a whole at €340m (FY24: €342m).

Consistent with FY24, we have determined that the Group's normalised profit before tax from continuing operations ('PBTCO') remains the benchmark for the Group. As such, we based our Group materiality on the Group's normalised PBTCO of €8,946m, of which it represents 5.59% (FY24: 5.11%).

Materiality for the Parent Company financial statements was determined with reference to a benchmark of Parent Company total assets of which it represents 0.35% (FY24: 0.38%).

Consistent with FY24, we determined that total assets remains the benchmark for the Parent Company as it is most appropriate and reflective of the business, being a holding company.

Materiality levels used in our audit



2. Overview of our Audit (continued)

Group scope  
(Item 7 below)

We have performed risk assessment procedures to determine which of the Group's components are likely to include risks of material misstatement to the Group financial statements, what audit procedures to perform at these components and the extent of involvement required from our component auditors around the world.

We scoped:

- 2 components (Hindustan Unilever Limited (India) and the US component (United States of America)) as quantitatively significant components;
- 10 components as components where special audit considerations were necessary; and
- 30 other components where we performed procedures to obtain further audit coverage.

Certain Group transactions originate in various countries and are processed in the Group's operating centres in China, India, Mexico, Philippines and Poland. We have established audit teams to perform centralised testing on behalf of our component teams in these locations. We tested the relevant key controls that operate in these operating centres. Other procedures that were performed centrally are set out in more detail in Item 7 below.

In addition, for the remaining components for which we performed no audit procedures, we have performed analysis at an aggregated Group level to re-examine our assessment that there is not a reasonable possibility of a material misstatement in these components.

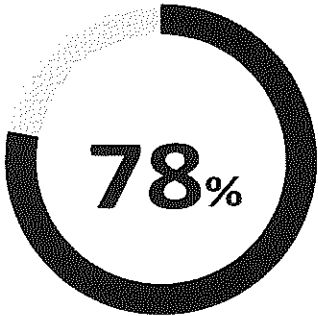
We consider the scope of our audit, as

communicated to the Audit Committee, to be an appropriate basis for our audit opinion.

Coverage of Group Financial Statements

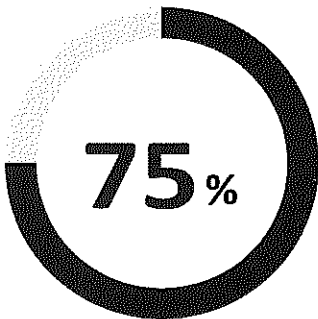
Our audit procedures covered 78% (FY24: 78%) of Group revenue

Group revenue



We performed audit procedures in relation to components that accounted for 75% (FY24: 65%) of Group profit before tax

Group profit before tax



The impact of climate change on our audit

In planning our audit, we considered the potential impacts of risks arising from climate change on the Group's business and its financial statements. The Group has set out its targets under its Climate Transition Action Plan (CTAP) to reduce operational emissions by 100% by 2030, reduce energy and industrial GHG emissions, and forest, land and agriculture (FLAG) GHG emissions both from their value chain by 42.0% and by 30.3%, respectively, by 2030 from a 2021 baseline as disclosed on page 30. As set out on page 214, the Group has not made adjustments to baseline values, base years or targets for the demerger of the Ice Cream business. However, as disclosed on page 214 the Group will reassess in 2026 following the demerger.

While the Group has set these targets, in note 1 to the consolidated financial statements, the Directors have stated that they have considered the impact of climate change risks and identified goodwill and indefinite-life intangibles, property, plant and equipment and defined benefit plan assets as balance sheet line items that could potentially be significantly impacted. They have reviewed these line items in detail and concluded that the impact of climate-related risk is immaterial due to the actions they are taking to mitigate against those risks. Therefore, they do not believe that there is a material impact on the financial reporting judgements and estimates and as a result, the valuations of the Group's assets and liabilities have not been significantly impacted by these risks as at 31 December 2025.

As part of our audit, we have performed a risk assessment to determine whether the potential impacts of climate change may materially affect the financial statements and our audit. We did this by making inquiries of management and inspecting internal and external reports in order to independently assess the climate-related risks and their potential impact. We held discussions with our own climate change professionals to challenge our risk assessment.

The most likely potential impact of climate risk and plans on these financial statements would be on the forward-looking assessments of long-term assets.

We have considered the sensitivity of the assumptions used in the impairment testing of goodwill and indefinite-life intangible assets. The outcomes of the impairment tests are not considered to be sensitive. As a result of this, and the relative size of other long-term assets which could be impacted by climate change risks, we determined that climate-related risks did not have a significant impact on our audit and there is no significant impact of these risks on our Key Audit Matters.

We have also read the Group's disclosures of climate-related information in the Strategic Report and considered consistency with the financial statements and our audit knowledge.

A stylized handwritten signature in black ink.

### 3. Going concern, viability and principal risks and uncertainties

The directors have prepared the financial statements on the going concern basis as they do not intend to liquidate the Group or the Parent Company or to cease their operations, and as they have concluded that the Group's and the Parent Company's financial position means that this is realistic. They have also concluded that there are no material uncertainties that could have cast significant doubt over their ability to continue as a going concern for at least a year from the date of approval of the financial statements ("the going concern period").

#### Going concern

We used our knowledge of the Group, its industry, and the general economic environment to identify the inherent risks to its business model and analysed how those risks might affect the Group's and Parent Company's financial resources or ability to continue operations over the going concern period. The risks that we considered most likely to adversely affect the Group's and Parent Company's available financial resources over this period were:

- Subdued consumer demand;
- Higher currency depreciation against the euro; and
- Geopolitical developments.

We also considered less predictable but realistic second order impacts, such as business transformation and portfolio management failure and the loss of all material litigation cases which could result in a rapid reduction of available financial resources.

We considered whether these risks could plausibly affect the liquidity in the going concern period by assessing the degree of downside assumption that, individually and collectively, could result in a liquidity issue, taking into account the Group's and Parent Company's current and projected cash and facilities (a reverse stress test).

We also considered whether the going concern disclosure in note 1 to the financial statements gives a full and accurate description of the directors' assessment of going concern.

#### Our conclusions

- We consider that the directors' use of the going concern basis of accounting in the preparation of the financial statements is appropriate;
- We have not identified, and concur with the directors' assessment that there is not, a material uncertainty related to events or conditions that, individually or collectively, may cast significant doubt on the Group's or Parent Company's ability to continue as a going concern for the going concern period;
- We have nothing material to add or draw attention to in relation to the directors' statement on page 110 on the use of the going concern basis of accounting with no material uncertainties that may cast significant doubt over the Group's and Parent Company's use of that basis for the going concern period, and we found the going concern disclosure on page 133 and 187 to be acceptable; and
- The related statement under the UK Listing Rules set out on page 110 is materially consistent with the financial statements and our audit knowledge.

However, as we cannot predict all future events or conditions and as subsequent events may result in outcomes that are inconsistent with judgements that were reasonable at the time they were made, the above conclusions are not a guarantee that the Group or the Parent Company will continue in operation.

#### Disclosures of emerging and principal risks and longer-term viability

##### Our responsibility

We are required to perform procedures to identify whether there is a material inconsistency between the directors' disclosures in respect of emerging and principal risks and the viability statement, and the financial statements and our audit knowledge.

Based on those procedures, we have nothing material to add or draw attention to in relation to:

- the directors' confirmation within the Viability Statement on page 38 that they have carried out a robust assessment of the emerging and principal risks facing the Group, including those that would threaten its business model, future performance, solvency and liquidity;
- the Principal Risks disclosures describing these risks and how emerging risks are identified and explaining how they are being managed and mitigated; and
- the directors' explanation in the Viability Statement of how they have assessed the prospects of the Group, over what period they have done so and why they considered that period to be appropriate, and their statement as to whether they have a reasonable expectation that the Group will be able to continue in operation and meet its liabilities as they fall due over the period of their assessment, including any related disclosures drawing attention to any necessary qualifications or assumptions.

We are also required to review the Viability Statement set out on page 38 under the UK Listing Rules.

##### Our reporting

We have nothing material to add or draw attention to in relation to these disclosures.

We have concluded that these disclosures are materially consistent with the financial statements and our audit knowledge.

Our work is limited to assessing these matters in the context of only the knowledge acquired during our financial statements audit. As we cannot predict all future events or conditions, and as subsequent events may result in outcomes that are inconsistent with judgements that were reasonable at the time they were made, the absence of anything to report on these statements is not a guarantee as to the Group's and Parent Company's longer-term viability.

#### 4. Key Audit Matters

## What we mean

**Key Audit Matters** are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in the audit of the financial statements and include the most significant assessed risks of material misstatement (whether or not due to fraud) identified by us, including those which had the greatest effect on:

- the overall audit strategy;
- the allocation of resources in the audit; and
- directing the efforts of the engagement team.

We include below the Key Audit Matters in decreasing order of audit significance together with our key audit procedures to address those matters and our results from those procedures. These matters were addressed, and our results are based on procedures undertaken, for the purpose of our audit of the financial statements as a whole. We do not provide a separate opinion on these matters.

#### 4.1 Revenue recognition – Rebates (Group)

| Financial Statement Elements |         |         | Our assessment of risk vs FY24                | Our results                          |
|------------------------------|---------|---------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
|                              | FY25    | FY24    |                                               |                                      |
|                              |         |         | ↔                                             |                                      |
|                              |         |         | Our assessment of the risk is similar to FY24 | FY25: Acceptable<br>FY24: Acceptable |
| Rebate accruals              | €3,481m | €3,815m |                                               |                                      |

## Description of the Key Audit Matter

## Rebates Fraud Risk

Revenue is measured net of rebates, price reductions, incentives given to customers, promotional couponing and trade communication costs (together referred to as “discounts” or “rebates”).

Certain discounts for goods sold in the year are only finalised when the precise amounts are known and revenue therefore includes an estimate of variable consideration. The variable consideration represents the portion of discounts that are not directly deducted on the invoice and is complex as a result of diversity in the terms of contractual arrangements with customers. Rebate accruals represent the portion of the variable consideration due back to customers not yet invoiced.

Within revenue recognition, we identified rebates as a Key Audit Matter, as the rebate accruals are significant in a number of markets and directly impact revenue recognition.

There is a risk that revenue may be materially overstated due to fraud perpetrated by incompletely recognising rebate accruals, as a result of the pressure management may feel to achieve performance targets. This would manifest through override of processes to record rebates or reverse them, or the posting of fraudulent journal entries.

This is considered to be an area which had a significant effect on our overall audit strategy and allocation of resources in planning and completing our audit as significant effort was required in evaluating the contractual arrangements and the related rebate accruals.

### Our response to the risk

**Our procedures to address the risk included:**

- **Risk Assessment:** We performed a retrospective review to assess the accuracy of the Group's rebate accruals by comparing, for the Group's relevant markets, the prior-year rebate accruals to actual spend incurred. Where we identified significant differences, we instructed our component audit teams to understand the business rationale. We analysed the results of our comparison in aggregate and over time to identify trends that could suggest management bias.
- **Controls:** We evaluated the design and tested the operating effectiveness of certain internal controls related to the revenue process including controls over the rebate agreements, calculation of the rebate accrual and controls over rebate claims. Where control deficiencies were identified, we identified and evaluated and, where relevant, relied upon the compensating controls.
- **Test of Detail:** We tested a selection of recorded rebate accruals and payments/settlements after 31 December 2025 and assessed whether the accruals were recorded in the appropriate period.
- **Journals:** We critically assessed manual journals recorded to rebate accounts to identify unusual or irregular items and obtained underlying documentation for those identified as unusual or irregular.

### Communications with the Unilever PLC's Audit Committee

Our discussions with and reporting to the Audit Committee included:

- Our approach to the audit of rebates including planned substantive procedures and the extent of our control reliance
- A retrospective review on the prior year-end accruals in markets we considered higher risk
- Our conclusions on the appropriateness of the methodology and value of the rebate accruals as at the year-end

### Areas of particular auditor judgement

We did not identify any areas of particular auditor judgement.

## Our results

The results of our testing were satisfactory (FY24: satisfactory).

Further information in the Annual Report and Accounts: See the Report of the Audit Committee on page 72 for details on how the Audit Committee considered revenue recognition as an area of significant attention, page 136 for the accounting policy on revenue recognition, and note 2 for the financial disclosures.

nents

4. Key Audit Matters (continued)

4.2 Indirect tax contingent liabilities in Brazil (Group)

| Financial Statement Elements                                                 |         |         | Our assessment of risk vs FY24                  | Our results                          |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                              | FY25    | FY24    |                                                 |                                      |
| Contingent liabilities disclosed (regarding a 2001 corporate reorganisation) | €3,557m | €3,230m | ↔ Our assessment of the risk is similar to FY24 | FY25: Acceptable<br>FY24: Acceptable |

Description of the Key Audit Matter

**Taxation dispute outcome**  
The Group has reported contingent liabilities for indirect taxes relating to disputes with the Brazilian tax authorities related to a 2001 corporate reorganisation. The total amount of the tax assessments received in respect of this matter is €3,557m as of 31 December 2025. There also remains the possibility of further material tax assessments related to the same matter for periods not yet assessed.

We identified the evaluation of the indirect tax contingent liabilities in Brazil related to a 2001 corporate reorganisation as a Key Audit Matter. In Brazil, there is a high degree of complexity involved in the local indirect tax regimes (both state and federal) and jurisprudence. Due to these complexities, there is a high degree of judgement applied by the Group with respect to the uncertainty of the outcome of this matter. Complex auditor judgement and specialised skills were required in evaluating the possible future outcomes of investigations by the authorities for assessments received to ascertain if a liability exists, and in evaluating if the exposure of possible material tax assessments related to the same matter for periods not yet assessed can be estimated.

Our response to the risk

- Our procedures to address the risk included:
- Controls: We evaluated the design and tested the operating effectiveness of certain internal controls related to the indirect tax process including controls related to the assessment of the outcome of investigations if a liability exists, and around evaluating exposure to possible material tax assessments for periods not yet assessed.
  - Our Tax Expertise: We involved local indirect tax professionals with specialised skills and knowledge, who assisted in:
    - Assessing the appropriateness of the classification as contingent liabilities compared to the nature of the exposures, applicable regulations and related correspondence with the tax authorities; and
    - Assessing the confirmations received from the Group's external lawyers, considering any impact of legal precedent, case law and any historical and recent judgements passed by the court authorities which could impact likelihood of outflow of economic resources.
  - Retrospective Review: We inspected assessments received from tax authorities and compared their consistency, occurrence and amounts retrospectively over time to previous management estimates made in the periods this matter was not yet assessed.
  - Evaluating Transparency: We evaluated the adequacy of the Group's disclosures in respect of indirect tax contingent liabilities in Brazil.

Communications with the Unilever PLC's Audit Committee

- Our discussions with and reporting to the Audit Committee included:
- Our approach to the audit of the indirect tax contingent liabilities in Brazil including details of planned substantive procedures and the extent of our control reliance
  - Our conclusions on the appropriateness of the in-year movements in the related contingent liabilities disclosures
  - The adequacy of the disclosure of the contingent liabilities disclosed related to the Brazil indirect tax dispute

Areas of particular auditor judgement

- We identified the following as the areas of particular auditor judgement:
- The assessment of the outcome of investigations by the authorities, if a liability exists and in making an estimate of any economic outflows.

Our results

The results of our testing were satisfactory (FY24: satisfactory) and we considered the Brazilian indirect tax contingent liability disclosures to be acceptable (FY24: acceptable).

Further information in the Annual Report and Accounts: See the Report of the Audit Committee on page 72 for details on how the Audit Committee considered indirect tax provisions and contingent liabilities as an area of significant attention, page 177 to 178 for the accounting policy on provisions and contingent liabilities respectively, and notes 19 and 20 for the financial disclosures.

4. Key Audit Matters (continued)

4.3 Ice Cream demerger (Group and Parent)

| Financial Statement Elements                       |           |      | Our assessment of risk vs FY24 |                  | Our results      |
|----------------------------------------------------|-----------|------|--------------------------------|------------------|------------------|
|                                                    | FY25      | FY24 |                                |                  |                  |
| Total gain on the demerger after tax               | €3,373m   | —    | +                              | New KAM for FY25 | FY25: Acceptable |
| Profit after taxation from discontinued operations | €425m     | —    |                                |                  |                  |
| Equity investment in TMICC                         | €1,655m   | —    |                                |                  |                  |
| Loss on demerger (Parent)                          | €(2,992)m | —    |                                |                  |                  |

Description of the Key Audit Matter

Accounting treatment

As set out in note 21, on 6 December 2025, Unilever completed the separation of its Ice Cream business, now known as The Magnum Ice Cream Company N.V. ("TMICC"), an independent listed company. The separation was affected through a demerger of 80.15% of Unilever's holding in TMICC to Unilever shareholders. Unilever has retained a 19.85% shareholding, which has been recognised as an equity investment. The Group derecognised net assets of €4,015m and recognised a gain on demerger of €3,373m.

The Ice Cream trading results for the period to 6 December have been presented as part of discontinued operations and the comparative results have been restated on a consistent basis.

At the demerger date, an equity distribution was measured at the fair value of the assets to be distributed (the "deemed dividend distribution"), and the assets and liabilities of the Ice Cream business were derecognised from the balance sheet, with the difference recognised in the consolidated income statement as a gain on demerger. The Parent Company recognised a loss on demerger of €2,992m, being the difference between the value of the deemed dividend distribution of €6,752m and the cost of investment of €9,744m.

We do not consider any accounting treatment relating to the demerger to possess significant risk of material misstatement, as there are no underlying significant judgements or areas of significant estimation uncertainty. However, we have identified the Ice Cream demerger as a Key Audit Matter owing to its pervasive impact on the financial statements and the significant, material nature of the transaction during the period. This required a significant allocation of resources in the audit, including the need to involve our valuation and tax specialists.

Our response to the risk

Our procedures to address the risk included:

- Accounting Analysis: We evaluated the Group's accounting conclusions, in particular the accounting judgements around the demerger and the accounting for the retained stake in TMICC.
- Comparing Valuations: With the assistance of our valuation specialists, we critically challenged the Group's valuation of the deemed dividend distribution by comparing the quoted share price of TMICC at close on the date of listing against the valuation point selected by management.
- Tests of Detail: We independently recalculated the gain on demerger in the Group and the loss on demerger in the Parent.
- Controls: We evaluated the design and tested the operating effectiveness of certain internal controls relating to the allocation of revenue and costs to discontinued operations.
- Evaluating Transparency: We evaluated the adequacy of the Group's (see note 21) and Parent's (see note 3) disclosures in respect of the Ice Cream demerger.

Communications with the Unilever PLC's Audit Committee

Our discussions with and reporting to the Audit Committee included:

- Our approach to the audit of the gain on demerger in the Group and the loss on demerger in the Parent Company including details of planned substantive procedures and the extent of our control reliance
- Our conclusions on the appropriateness of the accounting applied to various topics including the accounting for the retained stake in TMICC

Areas of particular auditor judgement

We did not identify any areas of particular auditor judgement.

Our results

The results of our testing were satisfactory and we considered the Ice Cream demerger disclosures to be acceptable.

Further information in the Annual Report and Accounts: See the Report of the Audit Committee on page 72 for details on how the Audit Committee considered the Ice Cream disposal as an area of significant attention, page 134 for the accounting policy on disposals, and note 21 and Parent Company note 3 for the financial disclosures.

4. Key Audit Matters

4.4 Investment

Investment  
Description  
Low risk  
The impact  
as a result

4. Key Audit Matters (continued)

4.4 Investments in subsidiaries (Parent Company)

| Financial Statement Elements |          |          | Our assessment of risk vs FY24                  |  | Our results                          |
|------------------------------|----------|----------|-------------------------------------------------|--|--------------------------------------|
|                              | FY25     | FY24     | ↔ Our assessment of the risk is similar to FY24 |  | FY25: Acceptable<br>FY24: Acceptable |
| Investments in subsidiaries  | €94,776m | €88,035m |                                                 |  |                                      |

Description of the Key Audit Matter

Low risk, high value  
The carrying amount of the investments in subsidiaries held at cost less impairment represent 98% (2024: 98%) of Unilever PLC total company assets.

We do not consider the recoverability of these investments to be at a high risk of significant misstatement, or to be subject to a significant level of judgement. However, due to their materiality in the context of the Parent Company financial statements, this is considered to be an area which had significant effect on our audit strategy and allocation of resources in planning and completing our audit of Parent Company.

Our response to the risk  
We performed the tests below rather than seeking to rely on any of the Company's controls because the nature of the balance is such that we would expect to obtain audit evidence primarily through the detailed procedures described.

Our procedures to address the risk included:

- Assessing the Group impairment work: We assessed the conclusions reached in the Group's impairment workings in relation to the recoverability of Unilever PLC's investments in subsidiaries. We assessed whether the conclusions reached gave rise to any indications of impairment which would be appropriate in assessing the recoverability of Parent Company's investment in subsidiaries.
- Our sector experience: We evaluated the current level of trading, including identifying any indications of a downturn in activity considering our knowledge of the Group and the industry.
- Benchmarking assumptions: We challenged key assumptions used in the impairment analyses of the Group's cash-generating units by benchmarking assumptions such as discount rates and growth rates to external data points, using our own valuation specialist, and performing sensitivity analysis.

Communications with the Unilever PLC's Audit Committee  
Our discussions with and reporting to the Audit Committee included:

- Our approach to the audit of the recoverability of the Parent Company's investments in subsidiaries including details of planned substantive procedures and the extent of our control reliance
- An assessment of indicators of impairment from the conclusion reached in the Group impairment workings or company specific adjustments

Areas of particular auditor judgement  
We identified the following as the areas of particular auditor judgement:

- The assessment of the assumptions used in determining the recoverable value of the CGU to which the investments belong, and assessing whether an impairment exists.

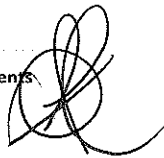
Our results  
The results of our testing were satisfactory (FY24: satisfactory) and we found that the Parent Company's conclusion that there is no impairment of its investments in subsidiaries to be acceptable (FY24: acceptable).

Further information in the Annual Report and Accounts: See page 187 for the accounting policy on Investments in subsidiaries, and note 5 to the Parent Company financial statements for the financial disclosures.

5. Our ability to detect irregularities, and our response

Fraud – Identifying and responding to risks of material misstatement due to fraud

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fraud risk assessment             | <p>To identify risks of material misstatement due to fraud (“fraud risks”), we assessed events or conditions that could indicate an incentive or pressure to commit fraud or provide an opportunity to commit fraud. Our risk assessment procedures included:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Enquiring of directors, the Audit Committee, internal audit and inspection of policy documentation as to the Group’s high-level policies and procedures to prevent and detect fraud, including the internal audit function, and the Group’s channel for “whistleblowing”, as well as whether they have knowledge of any actual, suspected or alleged fraud.</li><li>▪ Reading Board and Audit Committee minutes.</li><li>▪ Considering remuneration incentive schemes and performance targets for management and directors including USG/UOP targets.</li><li>▪ Using analytical procedures to identify any unusual or unexpected relationships.</li><li>▪ Using our own forensic professionals with specialised skills and knowledge to assist us in identifying the fraud risks based on discussions of the circumstances of the Group.</li></ul> |
| Risk communications               | <p>We communicated identified fraud risks throughout the audit team and remained alert to any indications of fraud throughout the audit. This included communication from the Group auditor to component auditors of relevant fraud risks identified at the Group level and requesting component auditors to perform procedures at the component level to report to the Group auditor any identified fraud risk factors or identified or suspected instances of fraud.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Fraud risks                       | <p>As required by auditing standards, and taking into account possible pressures to meet performance targets, we performed procedures to address the risk, in particular:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ The risk that Group and component management may be in a position to make inappropriate accounting entries; and</li><li>▪ The risk that revenue is materially overstated due to fraud through manipulation of the rebate accrual recognised.</li></ul> <p>We did not identify any additional fraud risks.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Link to KAMs                      | <p>Further detail in respect of fraud risks identified over the risk that revenue may be overstated due to fraud through manipulation of the rebate accrual is contained within the Key Audit Matter disclosures in item 4.1 of this report.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Procedures to address fraud risks | <p>In determining the audit procedures, we took into account the results of our evaluation and testing of the operating effectiveness of the Group-wide fraud risk management controls. For further details in respect to the Group-wide risk management controls, refer to the report of the Audit Committee on page 70.</p> <p>We also performed procedures including:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identifying manual journal entries to test at the Group level and for selected in-scope components based on risk criteria, such as management postings and timing being after the closure of the general ledger, and comparing the identified entries to supporting documentation.</li><li>▪ Assessing whether the judgements made in making accounting estimates are indicative of a potential bias.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



5. Our ability to detect irregularities, and our response (continued)

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Laws and regulations – Identifying and responding to risks of material misstatement relating to compliance with laws and regulations |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Laws and regulations risk assessment                                                                                                 | We identified areas of laws and regulations that could reasonably be expected to have a material effect on the financial statements from our general commercial and sector experience, through discussion with the directors and other management (as required by auditing standards) and from inspection of the Group's regulatory and legal correspondence. We also discussed with the directors and other management the policies and procedures regarding compliance with laws and regulations and we made use of our forensic professionals with specialised skills and knowledge to assist us in evaluating the facts and circumstances.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Risk communications                                                                                                                  | We communicated identified laws and regulations throughout our team and remained alert to any indications of non-compliance throughout the audit. This included communication from the Group auditor to component auditors of relevant laws and regulations identified at the Group level, and a request for component auditors to report to the Group audit team any instances of non-compliance with laws and regulations that could give rise to a material misstatement at the Group level.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Direct laws context and link to Audit                                                                                                | The potential effect of these laws and regulations on the financial statements varies considerably. The Group is subject to laws and regulations that directly affect the financial statements including financial reporting legislation (including related companies' legislation), distributable profits legislation and taxation legislation. We assessed the extent of compliance with these laws and regulations as part of our procedures on the related financial statement items.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Most significant indirect law/regulation areas                                                                                       | <p>The Group is subject to many laws and regulations where the consequences of non-compliance could have a material effect on amounts or disclosures in the financial statements, for instance through the imposition of fines or litigation. We identified the following areas as those most likely to have such an effect:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Competition legislation (reflecting the Group's involvement in a number of ongoing investigations by national competition authorities)</li><li>■ Employment legislation (reflecting the Group's significant and geographically diverse workforce)</li><li>■ Health and safety regulation (reflecting the nature of the Group's production and distribution processes)</li><li>■ Consumer product law such as product safety and product claims (reflecting the nature of the Group's diverse product base)</li><li>■ Contract legislation (reflecting the Group's extensive use of trademarks, copyright and patents)</li><li>■ Data privacy (requirements from existing data privacy laws)</li><li>■ Environmental regulation (reflecting nature of the Group's production and distribution processes)</li><li>■ Compliance with sanctions (reflecting the Group's dealings in various geographies with active sanctions)</li></ul> <p>Auditing standards limit the required audit procedures to identify non-compliance with these laws and regulations to enquiry of the directors and other management and inspection of regulatory and legal correspondence, if any. Therefore, if a breach of operational regulations is not disclosed to us or evident from relevant correspondence, an audit will not detect that breach.</p> |
| Link to KAMs                                                                                                                         | <p>Further detail in respect of Brazil indirect tax is set out in the Key Audit Matter disclosures in item 4.2 of this report.</p> <p>Indirect tax contingent liabilities in Brazil are disclosed in note 20 to the Group financial statements on page 178.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Context

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Context of the ability of the Audit to detect fraud or breaches of law or regulation | <p>Owing to the inherent limitations of an audit, there is an unavoidable risk that we may not have detected some material misstatements in the financial statements, even though we have properly planned and performed our audit in accordance with auditing standards. For example, the further removed non-compliance with laws and regulations is from the events and transactions reflected in the financial statements, the less likely the inherently limited procedures required by auditing standards would identify it.</p> <p>In addition, as with any audit, there remained a higher risk of non-detection of fraud, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal controls. Our audit procedures are designed to detect material misstatement. We are not responsible for preventing non-compliance or fraud and cannot be expected to detect non-compliance with all laws and regulations.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



6. Our determination of materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. We set quantitative thresholds and overlay qualitative considerations to help us determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our procedures, and in evaluating the effect of misstatements, both individually and in the aggregate, on the financial statements as a whole.

€500M  
(FY24: €500m)  
Materiality for the Group Financial Statements as a whole

**What we mean**  
A quantitative reference for the purpose of planning and performing our audit.

**Basis for determining materiality and judgements applied**  
Materiality for the Group financial statements as a whole was set at €500m (FY24: €500m). This was determined with reference to a benchmark of Group's normalised PBTCO.

Consistent with FY24, we determined that Group's normalised PBTCO remains the main benchmark for the Group as we consider profit before tax, excluding certain identified items, as a key indicator of performance and the basis for earnings, and therefore the primary focus of a reasonable investor. We have inspected analyst consensus data and other investor commentary for signals of alternate significant influencers of economic decisions. No revisions to our calculation methodology resulted therefrom.

We normalised the Group's PBTCO by adding back adjustments that do not represent the normal, continuing operations of the Group. The items we adjusted for were gains and losses on the sale of group companies, impairment expenses and the restructuring cost related to the Group's productivity programme. As such, we based our Group materiality on Group normalised PBTCO of €8,946m (FY24: €9,780m).

Our Group materiality of €500m was determined by applying a percentage to the Group's normalised PBTCO. When using a benchmark of Group's normalised PBTCO to determine overall materiality, KPMG's approach for public interest entities considers a guideline range of up to 5% of the measure. In setting overall Group materiality, we applied a percentage of 5.59% (FY24: 5.11%) to the benchmark. When determining this percentage, we considered the scale of the business, the level of judgement and precision in the Group's key accounting judgements, as well as how the level of materiality compares to other relevant benchmarks such as total assets, of which it represents 0.71% (FY24: 0.63%) and total revenue, of which it represents 0.99% (FY24: 0.82%).

Materiality for the Parent Company financial statements as a whole was set at €340m (FY24: €342m), determined with reference to a benchmark of Parent Company total assets, of which it represents 0.35% (FY24: 0.38%).

€375M  
(FY24: €375m)  
Performance materiality

**What we mean**  
Our procedures on individual account balances and disclosures were performed to a lower threshold, performance materiality, so as to reduce to an acceptable level the risk that individually immaterial misstatements in individual account balances add up to a material amount across the financial statements as a whole.

**Basis for determining performance materiality and judgements applied**  
We have considered performance materiality at a level of 75% (FY24: 75%) of materiality for Group financial statements as a whole to be appropriate.

The Parent Company performance materiality was set at €255m (FY24: €256m), which equates to 75% (FY24: 75%) of materiality for the Parent Company financial statements as a whole.

We applied this percentage of our determination of performance materiality because we did not identify any factors indicating an elevated level of risk.

€25M  
(FY24: €25m)  
Audit misstatement posting threshold

**What we mean**  
This is the amount below which identified misstatements are considered to be clearly trivial from a quantitative point of view. We may become aware of misstatements below this threshold which could alter the nature, timing and scope of our audit procedures, for example if we identify smaller misstatements which are indicators of fraud.

This is also the amount above which all misstatements identified are communicated to Unilever PLC's Audit Committee.

**Basis for determining the audit misstatement posting threshold and judgements applied**  
We set our audit misstatement posting threshold at 5% (FY24: 5%) of our materiality for the Group financial statements. We also report to the Audit Committee any other identified misstatements that warrant reporting on qualitative grounds.

The overall materiality for the Group financial statements of €500m (FY24: €500m) compares as follows to the main financial statement caption amounts:

|                                   | Total Group Revenue |          | Group profit before tax (normalised) |         | Total Group Assets |          |
|-----------------------------------|---------------------|----------|--------------------------------------|---------|--------------------|----------|
|                                   | FY25                | FY24     | FY25                                 | FY24    | FY25               | FY24     |
| Financial statement caption       | €50,503m            | €60,761m | €8,946m                              | €9,780m | €70,471m           | €79,750m |
| Group Materiality as % of caption | 0.99%               | 0.82%    | 5.59%                                | 5.11%   | 0.71%              | 0.63%    |

7. The scope of our Audit

**Group scope**      **What we mean**

How the Group auditor determined the procedures to be performed across the Group.

We performed risk assessment procedures to determine which of the Group's components are likely to include risks of material misstatement to the Group financial statements and which procedures to perform at these components to address those risks.

In total, we identified 584 (FY24: 552) components, having considered our evaluation of the Group's operational structure, the Group's legal structure, geographical locations, the existence of common business activities and our ability to perform audit procedures centrally.

Of those, we identified 2 (FY24: 2) quantitatively significant components which contained the largest percentages of either total revenue or total assets of the Group, for which we performed audit procedures.

We also identified 10 (FY24: 13) components that required special audit consideration, owing to Group risks relating to either revenue recognition (rebates), or Brazil indirect tax residing in these components.

Additionally, having considered qualitative and quantitative factors, we selected an additional 30 (FY24: 27) components with accounts and disclosures contributing to the specific risks of material misstatement of the Group financial statements.

The below summarises where we performed audit procedures, with the prior-year comparatives indicated in brackets:

| Component type                                   | Number of components where we performed audit procedures | Range of materiality applied     |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Quantitatively significant components            | 2 (2)                                                    | €190m – €215m<br>(€190m – €212m) |
| Components requiring special audit consideration | 10 (13)                                                  | €8m – €128m<br>(€9m – €120m)     |
| Other components where we performed procedures   | 30 (27)                                                  | €5m – €340m<br>(€3m – €342m)     |
| Total                                            | 42 (42)                                                  |                                  |

The Group also operates shared service centres ('operating centres') that are relevant to our audit in India, Mexico, Poland, the Philippines and China. These operating centres perform accounting and reporting activities alongside related controls and support the Group's operating entities. Together, these operating centres process a substantial portion of the Group's transactions, the outputs of which relate to financial information of the reporting components they service and therefore they are not separate reporting components. Each of the operating centres were subject to specific risk-focused audit procedures, predominantly the testing of transaction processing and key manual process level controls operated in the operating centres. We also performed audit procedures over the significant accounts of the entities of business units that use the operating centres.

We involved component auditors in performing the audit work on all 42 (FY24: 42) components. We performed audit procedures on the items excluded from the normalised Group profit before tax used as the benchmark for our materiality. We set the component materialities having regard to the mix of size and risk profile of the Group across the components. We also performed the audit of the Parent Company.

Our audit procedures covered 78% (FY24: 78%) of Group revenue and we performed audit procedures in relation to components that accounted for 75% (FY24: 65%) of total profits and losses that made up the Group profit before tax and 69% (FY24: 69%) of Group total assets excluding goodwill and intangible assets. Goodwill and intangible assets accounted for 49% (FY24: 51%) of Group's total assets and procedures over these, mainly in relation to testing for impairment, were directly performed by the group auditor.

We have also performed audit procedures centrally across the Group, in the following areas:

- Consolidation of the financial information;
- Testing of IT systems and configurations;
- Journal entry analysis;
- Using technology to perform a 3-way sales match over invoices (3-way invoice to order and delivery document, including on-invoice rebate deductions) to verify the accuracy and timeliness or revenue recorded;
- For some components, using technology to perform a line-by-line analysis of the unwind of prior-year rebate accruals to retrospectively assess accuracy and identify risks;
- Certain uncertain tax positions;
- Actuarial assumptions to determine the Group's Defined Benefit Obligations; and
- Climate considerations and impact on the financial statements.

The group auditor also communicated to the component auditors the result of certain audit procedures performed centrally but relevant to the component auditors, such as the result of the central testing of IT systems and configurations.

7. The scope of our Audit (continued)

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Group scope (continued) | <p>For the remaining components, for which we performed no audit procedures, no component represented more than 0.7% (FY24: 0.9%) of Group total revenue, or 2.1% (FY24: 1.7%) of Group total assets (excluding goodwill and intangibles), or 2.4% (FY24: 4.4%) of total profits and losses that made up the Group profit before tax. We performed analysis at an aggregated Group level to re-examine our assessment that there is not a reasonable possibility of a material misstatement in these components.</p> <p><b>Impact of controls on our Group audit</b></p> <p>Unilever relies on the effectiveness of internal controls over financial reporting at the Group level, in various shared services centres ('operating centres') and at country level, and operates both automated and manual controls.</p> <p>We identified a number of key finance IT systems relevant to our Group audit including the main ERP finance system, the consolidation system, and other specific IT systems that support automated controls across the Group. The majority of these finance IT systems are maintained centrally and are used by many of the 42 in-scope components. Our central IT auditors assisted us in evaluating general IT controls for these systems, as well as automated controls and system generated reports relied upon by management in financial reporting. For finance IT systems, automated controls and system generated reports maintained at country level, our country IT auditors assisted component auditors in their evaluation.</p> <p>Our central testing audit teams evaluated the design and operating effectiveness of key manual process level controls in the Group's operating centres. Component auditors further evaluated the design and operating effectiveness of key manual controls that operate at country level to address specific local financial reporting risks that could impact the group audit opinion. This controls testing covered the key transactional processes of the Group. Results from all testing were communicated to the group audit team and considered as part of our audit.</p> <p>At the Group level, we evaluated the design and operating effectiveness of key controls in processes operated centrally at the Group.</p> <p><b>Impact of the above on our audit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ In the majority of audit areas, we relied on general IT controls, automated controls and manual controls in determining our audit approach, which reduced the extent of our substantive testing.</li><li>■ We identified control deficiencies during the audit, however, for certain control deficiencies identified, compensating controls were identified and evaluated and, where relevant, relied upon.</li><li>■ The control deficiencies identified did not lead to significant changes to our planned audit approach.</li></ul> <p><b>Scope of Parent Company audit</b></p> <p>For the audit of the Unilever PLC company financial statements, the scope of the audit work performed was mainly substantive due to its profile of being a holding company.</p> |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

7. The scope of our Audit (continued)

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Group auditor oversight | <p><b>What we mean</b></p> <p>The extent of the Group auditor's involvement in work performed by component auditors.</p> <p>As part of establishing the overall Group audit strategy and plan, we conducted the risk assessment and planning discussion meetings at the Group level and also with our component auditors to discuss Group audit risks relevant to the components, including the Key Audit Matters in respect of Revenue recognition (rebates), Brazil indirect tax and the Ice Cream demerger.</p> <p><b>Instructions</b></p> <p>We instructed the component auditors as to the significant areas to be covered, including the relevant risks and the information to be reported back. We worked with our component auditors throughout the audit to maintain an active dialogue and to determine the overall audit response.</p> <p>We also released audit notices on a regular basis (as needed) to component auditors to provide continuous updates regarding the overall audit.</p> <p><b>Virtual meetings and calls</b></p> <p>We held regular virtual meetings with the component auditors in key locations and majority of the other locations in scope for group reporting. These meetings were held to understand the business, any updates to the risk assessment and any issues and findings. The findings reported to us were discussed in more detail with component auditors and any further work required was then performed either by the group auditor or by the component auditors, as appropriate.</p> <p><b>Global conferences</b></p> <p>In 2025, we hosted two virtual conferences, one in June and one in October. These conferences emphasised key areas of the group audit instructions and allowed for the sharing of risk assessment considerations and group updates and allowed us to enhance our understanding of the component audits and two-way communication.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ In June, the conference covered key group developments, the origins of risk and key messages regarding independence, data analytics, controls and group team's involvement with components.</li><li>■ In October, the conference built on the risk assessment discussions over key audit focus areas (including the separation of the Ice Cream business and rebates). It also covered reminders for component reporting, and an overview of data and analytics tools used in the Unilever audit.</li></ul> <p><b>Site visits</b></p> <p>We visited the following audit teams during the year in-person to assess the audit risks and strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Operating centre: India, Poland, China and the Philippines</li><li>■ Component auditors: India, the US, Canada, China, Spain, Italy, Singapore, Indonesia, Mexico, Chile, Bangladesh and South Africa</li></ul> <p>At these visits and meetings, the results of the planning procedures and/or further audit procedures communicated by us were discussed in more detail, and any further work required by us was then performed by the component auditors.</p> <p><b>Review of work papers</b></p> <p>We inspected the work performed by the component auditors for the purpose of the Group audit and evaluated the appropriateness of conclusions drawn from the audit evidence obtained and consistencies between communicated findings and work performed, with a particular focus on areas of component level risk assessment and Group significant audit risks.</p> |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



8. Other information in the Annual Report

The directors are responsible for the other information presented in the Annual Report together with the financial statements. Our opinion on the financial statements does not cover the other information and, accordingly in this audit report, we do not express an audit opinion or, except as explicitly stated below, any form of assurance conclusion thereon.

All other information

Our responsibility

Our responsibility is to read the other information and, in doing so, consider whether, based on our financial statements audit work, the information therein is materially misstated or inconsistent with the financial statements or our audit knowledge.

Our reporting

Based solely on that work, we have not identified material misstatements or inconsistencies in the other information.

Strategic Report and Directors' Report

Our responsibility and reporting

Based solely on our work on the other information described above, we report to you as follows:

- we have not identified material misstatements in the Strategic Report and the Directors' Report;
- in our opinion, the information given in those reports for the financial year is consistent with the financial statements; and
- in our opinion, those reports have been prepared in accordance with the Companies Act 2006.

Directors' Remuneration Report

Our responsibility

We are required to form an opinion as to whether the part of the Directors' Remuneration Report to be audited has been properly prepared in accordance with the Companies Act 2006.

Our reporting

In our opinion, the part of the Directors' Remuneration Report to be audited has been properly prepared in accordance with the Companies Act 2006.

Corporate Governance Disclosures

Our responsibility

We are required to perform procedures to identify whether there is a material inconsistency between the financial statements and our audit knowledge, and:

- the directors' statement that they consider that the annual report and financial statements taken as a whole is fair, balanced and understandable, and provides the information necessary for shareholders to assess the Group's position and performance, business model and strategy;
- the section of the annual report describing the work of the Audit Committee, including the significant issues that the Audit Committee considered in relation to the financial statements, and how these issues were addressed; and
- the section of the annual report that describes the review of the effectiveness of the Group's risk management and internal control systems.

Our reporting

Based on those procedures, we have concluded that each of these disclosures is materially consistent with the financial statements and our audit knowledge.

We are also required to review the part of the Corporate Governance Statement relating to the Group's compliance with the provisions of the UK Corporate Governance Code specified by the UK Listing Rules for our review.

We have nothing to report in this respect.

Other matters on which we are required to report by exception

Our responsibility

Under the Companies Act 2006, we are required to report to you if, in our opinion:

- adequate accounting records have not been kept by the Parent Company, or returns adequate for our audit have not been received from branches not visited by us; or
- the Parent Company financial statements and the part of the Directors' Remuneration Report to be audited are not in agreement with the accounting records and returns; or
- certain disclosures of directors' remuneration specified by law are not made; or
- we have not received all the information and explanations we require for our audit.

Our reporting

We have nothing to report in these respects.

9. Respective responsibilities  
Directors' responsibility  
As explained more fully in the  
being satisfied that the  
that are free from  
concern, disclosure  
liquidate the  
Auditor's responsibility  
Our objective is to  
to fraud  
conduct  
consider  
of the  
A full  
The

## 9. Respective responsibilities

### Directors' responsibilities

As explained more fully in their statement set out on page 110, the directors are responsible for: the preparation of the financial statements including being satisfied that they give a true and fair view; such internal control as they determine is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error; assessing the Group and Parent Company's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern; and using the going concern basis of accounting unless they either intend to liquidate the Group or the Parent Company or to cease operations, or have no realistic alternative but to do so.

### Auditor's responsibilities

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue our opinion in an auditor's report. Reasonable assurance is a high level of assurance, but does not guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs (UK) will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

A fuller description of our responsibilities is provided on the FRC's website at [www.frc.org.uk/auditorsresponsibilities](http://www.frc.org.uk/auditorsresponsibilities).

The Company is required to include these financial statements in an annual financial report prepared under Disclosure Guidance and Transparency Rule 4.1.17R and 4.1.18R. This auditor's report provides no assurance over whether the annual financial report has been prepared in accordance with those requirements.

## 10. The purpose of our Audit work and to whom we owe our responsibilities

This report is made solely to the Company's members, as a body, in accordance with Chapter 3 of Part 16 of the Companies Act 2006. Our audit work has been undertaken so that we might state to the Company's members those matters we are required to state to them in an auditor's report and for no other purpose. To the fullest extent permitted by law, we do not accept or assume responsibility to anyone other than the Company and the Company's members, as a body, for our audit work, for this report, or for the opinions we have formed.

Jonathan Mills (Senior Statutory Auditor)  
for and on behalf of KPMG LLP, Statutory Auditor

Chartered Accountants  
15 Canada Square  
London E14 5GL  
4 March 2026

# Consolidated Financial Statements

## Unilever Group

### Consolidated income statement

for the year ended 31 December

|                                                                     | Notes | € million<br>2025 | € million<br>2024 <sup>(a)</sup> | € million<br>2023 <sup>(a)</sup> |
|---------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Turnover                                                            | 2     | 50,503            | 52,479                           | 51,680                           |
| Operating profit                                                    | 2     | 9,037             | 8,829                            | 8,998                            |
| of which: (loss)/gain on disposal of group companies <sup>(b)</sup> |       | (36)              | (229)                            | 491                              |
| Net finance costs                                                   | 5     | (503)             | (520)                            | (409)                            |
| Pensions and similar obligations                                    |       | 123               | 83                               | 121                              |
| Finance income                                                      |       | 398               | 391                              | 393                              |
| Finance costs                                                       |       | (1,024)           | (994)                            | (922)                            |
| Net monetary loss arising from hyperinflationary economies          | 1     | (68)              | (201)                            | (169)                            |
| Share of net profit of joint ventures and associates                | 11    | 245               | 250                              | 228                              |
| Other income/(loss) from non-current investments and associates     |       | (17)              | 13                               | (22)                             |
| Profit before taxation from continuing operations                   |       | 8,693             | 8,371                            | 8,627                            |
| Taxation                                                            | 6A    | (2,481)           | (2,332)                          | (1,990)                          |
| Net profit from continuing operations                               |       | 6,213             | 6,039                            | 6,637                            |
| Profit after taxation from discontinued operations                  |       | 425               | 330                              | 503                              |
| Gain on disposal of discontinued operations                         | 21    | 3,373             | —                                | —                                |
| Net profit from discontinued operations                             |       | 3,798             | 330                              | 503                              |
| Total net profit                                                    |       | 10,011            | 6,369                            | 7,140                            |
| Attributable to:                                                    |       |                   |                                  |                                  |
| Non-controlling interests                                           |       | 542               | 625                              | 653                              |
| Shareholders' equity                                                |       | 9,469             | 5,744                            | 6,487                            |
| Total profit attributable to shareholders' equity arises from:      |       |                   |                                  |                                  |
| Continuing operations                                               |       | 5,682             | 5,430                            | 6,002                            |
| Discontinued operations                                             |       | 3,787             | 314                              | 485                              |
| Total profit attributable to non-controlling interests arises from: |       |                   |                                  |                                  |
| Continuing operations                                               |       | 531               | 609                              | 635                              |
| Discontinued operations                                             |       | 11                | 16                               | 18                               |
| Earnings per share                                                  | 7     |                   |                                  |                                  |
| Basic earnings per share (€)                                        |       | 4.33              | 2.59                             | 2.90                             |
| Basic earnings per share (€) from continuing operations             |       | 2.60              | 2.45                             | 2.68                             |
| Basic earnings per share (€) from discontinued operations           |       | 1.73              | 0.14                             | 0.22                             |
| Diluted earnings per share (€)                                      |       | 4.32              | 2.58                             | 2.89                             |
| Diluted earnings per share (€) from continuing operations           |       | 2.59              | 2.44                             | 2.67                             |
| Diluted earnings per share (€) from discontinued operations         |       | 1.73              | 0.14                             | 0.22                             |

(a) The 2024 and 2023 comparatives have been restated from those previously published to reflect the demerger of our Ice Cream business (see note 21).

(b) 2024 net loss arises from the disposals of our Russian business, Elida Beauty, Pureit and Qinyuan. 2023 includes a gain of €497 million related to the disposal of Suave.

Note references in the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of changes in equity, consolidated balance sheet and consolidated cash flow statement relate to notes on pages 133 to 183, which form an integral part of the consolidated financial statements.

Consolidated statement of comprehensive income

for the year ended 31 December

|                                                                                                | Notes | € million<br>2025 | € million<br>2024 <sup>(a)</sup> | € million<br>2023 <sup>(a)</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Net profit                                                                                     |       | 10,011            | 6,369                            | 7,140                            |
| Other comprehensive income from continuing operations                                          | 6C    |                   |                                  |                                  |
| Items that will not be reclassified to profit or loss, net of tax:                             |       |                   |                                  |                                  |
| Gains/(losses) on equity instruments measured at fair value through other comprehensive income |       | (14)              | 60                               | (28)                             |
| Remeasurement of defined benefit pension plans                                                 | 15B   | 137               | 226                              | (510)                            |
| Items that may be reclassified subsequently to profit or loss, net of tax:                     |       |                   |                                  |                                  |
| Gains/(losses) on cash flow hedges                                                             |       | (111)             | 122                              | (29)                             |
| Currency retranslation gains/(losses)                                                          | 15B   | (2,239)           | 1,113                            | (1,316)                          |
| Other comprehensive income from continuing operations                                          |       | (2,227)           | 1,521                            | (1,883)                          |
| Other comprehensive income from discontinued operations                                        |       | 508               | 402                              | (143)                            |
| Total comprehensive income                                                                     |       | 8,292             | 8,292                            | 5,114                            |
| Attributable to:                                                                               |       |                   |                                  |                                  |
| Non-controlling interests                                                                      |       | 187               | 712                              | 524                              |
| Shareholders' equity                                                                           |       | 8,105             | 7,580                            | 4,590                            |

(a) The 2024 and 2023 comparatives have been restated from those previously published to reflect the demerger of our Ice Cream business (see note 21).

Note references in the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of changes in equity, consolidated balance sheet and consolidated cash flow statement relate to notes on pages 133 to 183, which form an integral part of the consolidated financial statements.



Consolidated statement of changes in equity

for the year ended 31 December

| € million                                                  | Called up share capital | Share premium account | Unification reserve | Other reserves | Retained profit | Total   | Non-controlling interests | Total equity |
|------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|----------------|-----------------|---------|---------------------------|--------------|
| 31 December 2022                                           | 92                      | 52,844                | (73,364)            | (10,804)       | 50,253          | 19,021  | 2,680                     | 21,701       |
| Profit or loss for the period                              | —                       | —                     | —                   | —              | 6,487           | 6,487   | 653                       | 7,140        |
| Other comprehensive income, net of tax:                    |                         |                       |                     |                |                 |         |                           |              |
| Equity instruments gains/(losses)                          | —                       | —                     | —                   | (27)           | —               | (27)    | (1)                       | (28)         |
| Cash flow hedges gains/(losses)                            | —                       | —                     | —                   | (27)           | —               | (27)    | —                         | (27)         |
| Remeasurements of defined benefit pension plans            | —                       | —                     | —                   | —              | (508)           | (508)   | (2)                       | (510)        |
| Currency retranslation gains/(losses) <sup>(a)</sup>       | —                       | —                     | —                   | (1,629)        | 294             | (1,335) | (126)                     | (1,461)      |
| Total comprehensive income                                 | —                       | —                     | —                   | (1,683)        | 6,273           | 4,590   | 524                       | 5,114        |
| Dividends on ordinary capital                              | —                       | —                     | —                   | —              | (4,327)         | (4,327) | —                         | (4,327)      |
| Cancellation of treasury shares <sup>(c)</sup>             | (4)                     | —                     | —                   | 5,282          | (5,278)         | —       | —                         | —            |
| Repurchase of shares <sup>(d)</sup>                        | —                       | —                     | —                   | (1,507)        | —               | (1,507) | —                         | (1,507)      |
| Movements in treasury shares <sup>(e)</sup>                | —                       | —                     | —                   | 75             | (98)            | (23)    | —                         | (23)         |
| Share-based payment credit <sup>(f)</sup>                  | —                       | —                     | —                   | —              | 212             | 212     | —                         | 212          |
| Dividends paid to non-controlling interests                | —                       | —                     | —                   | —              | —               | —       | (521)                     | (521)        |
| Hedging (gain)/loss transferred to non-financial assets    | —                       | —                     | —                   | 117            | —               | 117     | —                         | 117          |
| Other movements in equity                                  | —                       | —                     | —                   | 2              | 17              | 19      | (21)                      | (2)          |
| 31 December 2023                                           | 88                      | 52,844                | (73,364)            | (8,518)        | 47,052          | 18,102  | 2,662                     | 20,764       |
| Profit or loss for the period                              | —                       | —                     | —                   | —              | 5,744           | 5,744   | 625                       | 6,369        |
| Other comprehensive income, net of tax:                    |                         |                       |                     |                |                 |         |                           |              |
| Equity instruments gains/(losses)                          | —                       | —                     | —                   | 60             | —               | 60      | —                         | 60           |
| Cash flow hedges gains/(losses)                            | —                       | —                     | —                   | 210            | —               | 210     | —                         | 210          |
| Remeasurements of defined benefit pension plans            | —                       | —                     | —                   | —              | 269             | 269     | (5)                       | 264          |
| Currency retranslation gains/(losses) <sup>(a)</sup>       | —                       | —                     | —                   | 406            | 891             | 1,297   | 92                        | 1,389        |
| Total comprehensive income                                 | —                       | —                     | —                   | 676            | 6,904           | 7,580   | 712                       | 8,292        |
| Dividends on ordinary capital                              | —                       | —                     | —                   | —              | (4,320)         | (4,320) | —                         | (4,320)      |
| Repurchase of shares <sup>(d)</sup>                        | —                       | —                     | —                   | (1,508)        | —               | (1,508) | —                         | (1,508)      |
| Movements in treasury shares <sup>(e)</sup>                | —                       | —                     | —                   | 25             | (120)           | (95)    | —                         | (95)         |
| Share-based payment credit <sup>(f)</sup>                  | —                       | —                     | —                   | —              | 324             | 324     | —                         | 324          |
| Dividends paid to non-controlling interests                | —                       | —                     | —                   | —              | —               | —       | (712)                     | (712)        |
| Hedging (gain)/loss transferred to non-financial assets    | —                       | —                     | —                   | (54)           | —               | (54)    | —                         | (54)         |
| Other movements in equity                                  | —                       | —                     | —                   | 80             | (119)           | (39)    | (97)                      | (136)        |
| 31 December 2024                                           | 88                      | 52,844                | (73,364)            | (9,299)        | 49,721          | 19,990  | 2,565                     | 22,555       |
| Profit or loss for the period                              | —                       | —                     | —                   | —              | 9,469           | 9,469   | 542                       | 10,011       |
| Other comprehensive income, net of tax:                    |                         |                       |                     |                |                 |         |                           |              |
| Equity instruments gains/(losses)                          | —                       | —                     | —                   | (14)           | —               | (14)    | —                         | (14)         |
| Cash flow hedges gains/(losses)                            | —                       | —                     | —                   | (196)          | —               | (196)   | (2)                       | (198)        |
| Remeasurements of defined benefit pension plans            | —                       | —                     | —                   | —              | 180             | 180     | (4)                       | 176          |
| Currency retranslation gains/(losses) <sup>(a)</sup>       | —                       | —                     | —                   | (1,258)        | (76)            | (1,334) | (349)                     | (1,683)      |
| Total comprehensive income                                 | —                       | —                     | —                   | (1,468)        | 9,573           | 8,105   | 187                       | 8,292        |
| Dividends on ordinary capital                              | —                       | —                     | —                   | —              | (4,453)         | (4,453) | —                         | (4,453)      |
| Non-cash dividend to shareholders <sup>(b)</sup>           | —                       | —                     | —                   | —              | (6,752)         | (6,752) | —                         | (6,752)      |
| Cancellation of treasury shares <sup>(c)</sup>             | (3)                     | —                     | —                   | 3,770          | (3,767)         | —       | —                         | —            |
| Repurchase of shares <sup>(d)</sup>                        | —                       | —                     | —                   | (1,510)        | —               | (1,510) | —                         | (1,510)      |
| Movements in treasury shares <sup>(e)</sup>                | —                       | —                     | —                   | 1              | (152)           | (151)   | —                         | (151)        |
| Share-based payment credit <sup>(f)</sup>                  | —                       | —                     | —                   | —              | 284             | 284     | —                         | 284          |
| Dividends paid to non-controlling interests <sup>(g)</sup> | —                       | —                     | —                   | —              | —               | —       | (728)                     | (728)        |
| Hedging (gain)/loss transferred to non-financial assets    | —                       | —                     | —                   | (58)           | —               | (58)    | 1                         | (57)         |
| Other movements in equity <sup>(h)</sup>                   | —                       | —                     | —                   | 300            | (225)           | 75      | 32                        | 107          |
| 31 December 2025                                           | 85                      | 52,844                | (73,364)            | (8,264)        | 44,229          | 15,530  | 2,057                     | 17,587       |

(a) Includes a hyperinflation adjustment of €17 million in relation to Argentina and Turkey (2024: €880 million, primarily reflects the effect of significant inflationary pressures, particularly in Argentina, compared with 2025, 2023: €308 million).

(b) A non-cash dividend was distributed to shareholders in connection with the demerger of our Ice Cream business. The distribution was settled through the transfer of the Company's equity interest in the demerged entity, measured at fair value and recognised directly in equity with no associated cash outflow.

(c) During 2025, 13,288,138 PLC ordinary shares held as treasury shares were cancelled before share consolidation and 51,625,153 cancelled after share consolidation. During 2023, 112,746,434 PLC ordinary shares held as treasury shares were cancelled. The amount paid to repurchase these shares was initially recognised in other reserves and is transferred to retained profit on cancellation.

(d) Repurchase of shares reflects the cost of acquiring ordinary shares as part of the share buyback programmes announced on 10 February 2022, 8 February 2024 and 13 February 2025.

(e) Includes purchases and sales of treasury shares, other than the share buyback programme and the transfer from treasury shares to retained profit of share-settled schemes arising from prior years and differences between purchase and grant price of share awards.

(f) The share-based payment credit relates to the non-cash charge recorded against operating profit in respect of the fair value of share options and awards granted to employees.

(g) Includes a non-cash dividend of €199 million by Hindustan Unilever Limited to its minority shareholders.

(h) Includes the impact on the minority liability and non-controlling interest following the acquisition of Dr. Squatch and Minimalist, and the step-up acquisitions of Nutrafal, Welly and Equilibra.

# Consolidated balance sheet

for the year ended 31 December

|                                                      | Notes | € million<br>2025 | € million<br>2024 |
|------------------------------------------------------|-------|-------------------|-------------------|
| <b>Assets</b>                                        |       |                   |                   |
| Non-current assets                                   |       |                   |                   |
| Goodwill                                             |       |                   |                   |
| Intangible assets                                    | 9     | 17,709            | 22,311            |
| Property, plant and equipment                        | 9     | 17,055            | 18,590            |
| Pension asset for funded schemes in surplus          | 10    | 8,992             | 11,669            |
| Deferred tax assets                                  | 4B    | 4,462             | 4,164             |
| Financial assets                                     | 6B    | 1,146             | 1,280             |
| Other non-current assets                             | 17A   | 3,065             | 1,571             |
|                                                      | 11    | 976               | 971               |
|                                                      |       | 53,405            | 60,556            |
| Current assets                                       |       |                   |                   |
| Inventories                                          |       |                   |                   |
| Trade and other current receivables                  | 12    | 4,043             | 5,177             |
| Current tax assets                                   | 13    | 7,346             | 6,011             |
| Cash and cash equivalents                            |       | 329               | 373               |
| Other financial assets                               | 17A   | 3,941             | 6,136             |
| Assets held for sale                                 | 17A   | 1,121             | 1,330             |
|                                                      |       | 286               | 167               |
|                                                      |       | 17,066            | 19,194            |
| <b>Total assets</b>                                  |       | <b>70,471</b>     | <b>79,750</b>     |
| <b>Liabilities</b>                                   |       |                   |                   |
| Current liabilities                                  |       |                   |                   |
| Financial liabilities                                |       |                   |                   |
| Trade payables and other current liabilities         | 15C   | 2,582             | 6,987             |
| Current tax liabilities                              | 14    | 16,939            | 16,690            |
| Provisions                                           |       | 1,439             | 678               |
| Liabilities held for sale                            | 19    | 589               | 831               |
|                                                      |       | 113               | 48                |
|                                                      |       | 21,662            | 25,234            |
| Non-current liabilities                              |       |                   |                   |
| Financial liabilities                                |       |                   |                   |
| Non-current tax liabilities                          | 15C   | 25,696            | 25,066            |
| Pensions and post-retirement healthcare liabilities: |       |                   |                   |
| Funded schemes in deficit                            |       | 303               | 585               |
| Unfunded schemes                                     | 4B    | 100               | 173               |
| Provisions                                           | 4B    | 844               | 1,021             |
| Deferred tax liabilities                             | 19    | 539               | 571               |
| Other non-current liabilities                        | 6B    | 3,603             | 4,342             |
|                                                      | 14    | 137               | 203               |
|                                                      |       | 31,222            | 31,961            |
|                                                      |       | 52,884            | 57,195            |
| <b>Total liabilities</b>                             |       | <b>52,884</b>     | <b>57,195</b>     |
| <b>Equity</b>                                        |       |                   |                   |
| Shareholders' equity                                 |       |                   |                   |
| Non-controlling interests                            |       | 15,530            | 19,990            |
| Total equity                                         |       | 2,057             | 2,565             |
| <b>Total liabilities and equity</b>                  |       | <b>70,471</b>     | <b>79,750</b>     |

Note references in the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of changes in equity, consolidated balance sheet and consolidated cash flow statement relate to notes on pages 133 to 183, which form an integral part of the consolidated financial statements.

These financial statements have been approved by the Directors and signed on their behalf by Fernando Fernandez.

F Fernandez on behalf of The Board of Directors  
4 March 2026




# Consolidated cash flow statement

for the year ended 31 December

|                                                                                                       | Notes | € million<br>2025 | € million<br>2024 <sup>(a)</sup> | € million<br>2023 <sup>(a)</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Net profit from continuing operations                                                                 |       | 6,213             | 6,039                            | 6,637                            |
| Taxation                                                                                              |       | 2,481             | 2,332                            | 1,990                            |
| Share of net profit of joint ventures/associates and other (income)/loss from non-current investments |       | (228)             | (263)                            | (206)                            |
| Net monetary loss arising from hyperinflationary economies                                            |       | 68                | 201                              | 169                              |
| Net finance costs                                                                                     | 5     | 503               | 520                              | 409                              |
| Operating profit from continuing operations                                                           |       | 9,037             | 8,829                            | 8,998                            |
| Depreciation, amortisation and impairment                                                             |       | 1,353             | 1,370                            | 1,148                            |
| Changes in working capital:                                                                           |       | 116               | (188)                            | 753                              |
| Inventories                                                                                           |       | (281)             | (190)                            | 282                              |
| Trade and other receivables <sup>(b)</sup>                                                            |       | (2,620)           | (211)                            | 731                              |
| Trade payables and other liabilities <sup>(b)</sup>                                                   |       | 3,017             | 213                              | (260)                            |
| Pensions and similar obligations less payments                                                        |       | (74)              | (54)                             | (251)                            |
| Provisions less payments                                                                              |       | (130)             | 289                              | (171)                            |
| Elimination of losses/(profits) on disposals                                                          |       | 58                | 259                              | (440)                            |
| Non-cash charge for share-based compensation                                                          |       | 255               | 292                              | 192                              |
| Other adjustments                                                                                     |       | 157               | 116                              | 97                               |
| Cash flow from continuing operating activities                                                        |       | 10,772            | 10,913                           | 10,326                           |
| Income tax paid on continuing operations                                                              |       | (2,720)           | (2,452)                          | (1,933)                          |
| Net cash flow from continuing operating activities                                                    |       | 8,052             | 8,461                            | 8,393                            |
| Cash flow from operations attributable to discontinued operations                                     |       | 475               | 1,231                            | 1,235                            |
| Income tax paid from discontinued operation                                                           |       | (177)             | (173)                            | (202)                            |
| Net operating cash flows attributable to discontinued operations                                      |       | 298               | 1,058                            | 1,033                            |
| Total cash flows from operating activities                                                            |       | 8,350             | 9,519                            | 9,426                            |
| Interest received                                                                                     |       | 352               | 370                              | 223                              |
| Purchase of intangible assets                                                                         |       | (174)             | (233)                            | (241)                            |
| Purchase of property, plant and equipment                                                             |       | (1,417)           | (1,381)                          | (1,194)                          |
| Disposal of property, plant and equipment                                                             |       | 126               | 15                               | 15                               |
| Acquisition of businesses and investments in joint ventures and associates                            |       | (1,674)           | (734)                            | (100)                            |
| Disposal of businesses, joint ventures and associates                                                 |       | 107               | 910                              | 436                              |
| Acquisition of other non-current investments                                                          |       | (111)             | (166)                            | (533)                            |
| Disposal of other non-current investments                                                             |       | 239               | 59                               | 62                               |
| Dividends from joint ventures, associates and other non-current investments                           |       | 243               | 261                              | 239                              |
| Sale/(purchase) of financial assets                                                                   |       | (85)              | 476                              | (318)                            |
| Net cash flow used in continuing investing activities                                                 |       | (2,394)           | (423)                            | (1,411)                          |
| Net investing cash flows attributable to discontinued operations                                      |       | (724)             | (202)                            | (883)                            |
| Total cash outflow used in investing activities                                                       |       | (3,118)           | (625)                            | (2,294)                          |
| Dividends paid on ordinary share capital                                                              |       | (4,453)           | (4,319)                          | (4,363)                          |
| Interest paid                                                                                         |       | (1,018)           | (929)                            | (751)                            |
| Net change in short-term borrowings                                                                   |       | (2,228)           | 575                              | (506)                            |
| Additional financial liabilities                                                                      |       | 4,278             | 4,234                            | 4,418                            |
| Repayment of financial liabilities                                                                    |       | (3,547)           | (3,846)                          | (3,470)                          |
| Capital element of lease rental payments                                                              |       | (301)             | (342)                            | (349)                            |
| Repurchase of shares                                                                                  | 24    | (1,510)           | (1,508)                          | (1,507)                          |
| Other financing activities <sup>(c)</sup>                                                             |       | (1,105)           | (694)                            | (556)                            |
| Net cash flow used in continuing financing activities                                                 |       | (9,884)           | (6,829)                          | (7,084)                          |
| Net financing cash flows attributable to discontinued operations                                      |       | 3,070             | (112)                            | (109)                            |
| Total cash flow used in financing activities                                                          |       | (6,814)           | (6,941)                          | (7,193)                          |
| Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents                                                  |       | (1,582)           | 1,953                            | (61)                             |
| Cash and cash equivalents at the beginning of the year                                                |       | 5,950             | 4,045                            | 4,225                            |
| Effect of foreign exchange rate changes                                                               |       | (498)             | (48)                             | (119)                            |
| Cash and cash equivalents at the end of the year                                                      | 17A   | 3,870             | 5,950                            | 4,045                            |

(a) The 2024 and 2023 comparatives have been re-presented to reflect the demerger of our Ice Cream business (see note 21).

(b) Net working capital includes the gross-up impact in receivables and payables arising due to the transitional service arrangement between Unilever and The Magnum Ice Cream Company.

(c) Comprises of minority dividend payment, and payments for step-up acquisitions.

The cash flows of pension funds (other than contributions and other direct payments made by the Group in respect of pensions and similar obligations) are not included in the Group cash flow statement.



# Governance Report Overview

Our commitment to strong corporate governance is the basis for our leadership and values in changing

times and is a vital component of our growth strategy. This Report provides

details of our governance structures, our Board and Executive leadership, and discusses key matters that arose in the year.

Ian Meakins  
Chair

## INTRODUCTION AND UNILEVER'S STRUCTURE

The corporate governance statement for Unilever PLC (Unilever or the Company) is set out here. The following pages outline our governance structure, introduce the members of our Board, and highlight the Unilever Leadership Executive (ULE). We discuss the Board's operations and key activities throughout the year as well as our engagement with stakeholders. We also include the statutory information required across the jurisdictions where Unilever is listed.

Unilever, incorporated in England and Wales in 1894, is the parent company of the Unilever Group. Unilever's shares are traded through its Equity Shares (Commercial Companies) category listing on the London Stock Exchange (ULVR) and its listing on the Amsterdam Exchange Index on Euronext (UNA). Unilever's shares are also traded on the New York Stock Exchange (UL) in the form of American Depositary Shares, with one American Depositary Share representing one Unilever ordinary share. Unilever publishes financial information on a quarterly basis and these reports are available at [www.unilever.com/investors](http://www.unilever.com/investors). Details of the quarterly dividends for the financial year ended 31 December 2025, and other shareholder information, are included on pages 151 and 201. Unilever's significant subsidiaries are set out in note 27 on page 183, and Unilever's subsidiaries are detailed on pages

The Board of Unilever has implemented standards of corporate governance and disclosure policies applicable to a UK incorporated company, with listings in London, New York and Amsterdam.

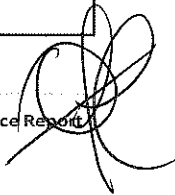
### Application of the provisions of the 2024 UK Corporate Governance Code (the 'Code')

In respect of the year ended 31 December 2025, Unilever was subject to the Code (available at [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)). The Board is pleased to confirm that Unilever applied the principles and complied with all the provisions of the Code throughout 2025.

Our Governance Framework, setting out the Board and Committee responsibilities, is on page 51. The leadership role of our Board and the ULE are explained in Operation of the Board on pages 56 and 57. The ways in which Unilever ensures compliance with the Code can be found as follows:

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| Board leadership and Company purpose                 | page       |
| Long-term value and sustainability                   | 72, 76-77  |
| Culture                                              | 16, 59, 79 |
| Shareholder engagement                               | 58         |
| Stakeholder engagement and Principal Board Decisions | 60-61      |

192 to 200, with branches also listed on page 200.



## CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS UNILEVER GROUP

|                                        |        |
|----------------------------------------|--------|
| Conflicts of interest                  | 57     |
| Role of the Chair                      | 56     |
| Division of responsibilities           |        |
| Non-Executive Directors                | 56-57  |
| Independence                           | 57     |
| Composition, succession and evaluation |        |
| Appointments and succession planning   | 66     |
| Skills, experience and knowledge       | 68     |
| Length of service                      | 69     |
| Evaluation                             | 57     |
| Workforce engagement                   | 58     |
| Audit, risk and internal control       |        |
| Committee                              | 70     |
| Integrity of financial statements      | 71     |
| Fair, balanced and understandable      | 72     |
| Risk management and internal controls  | 72-73  |
| External auditors                      | 73-74  |
| Principal and emerging risks           | 72-73  |
| Remuneration                           |        |
| Policies and practices                 | 78-108 |
| Link to strategy                       | 97     |
| Independent judgement and discretion   | 79     |

Unilever also complied with the Listing Standards of the New York Stock Exchange applicable to foreign private issuers.

See page 64 for further information.

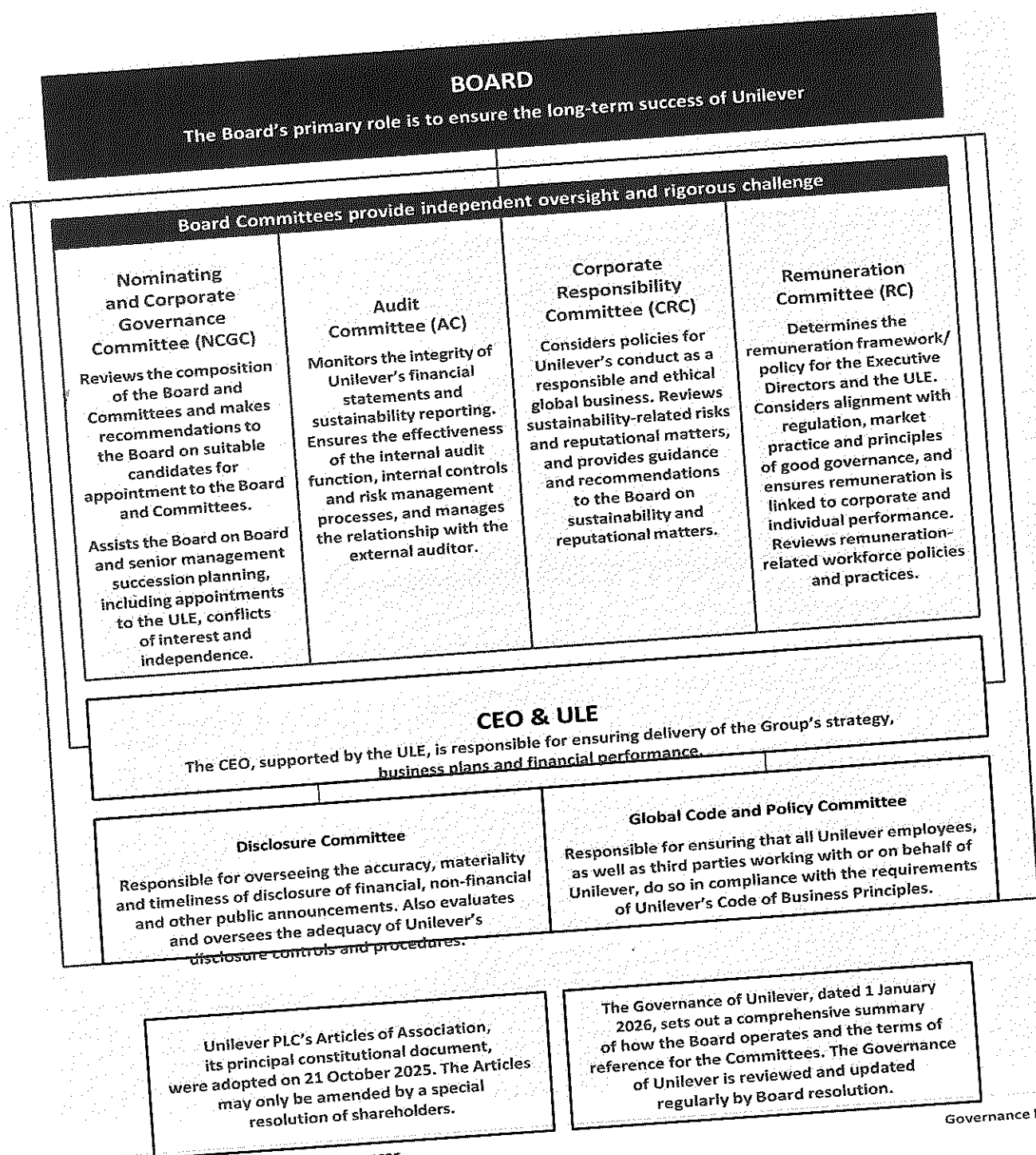
### UNILEVER'S GOVERNANCE STRUCTURE

The Board has ultimate responsibility for the management, general affairs, culture, direction, performance and long-term success of Unilever. In particular, the Board has responsibility for the development of strategy, material acquisitions and divestments, material capital expenditure, the Company's capital structure and other financing matters. It should ensure that Unilever has the necessary resources, policies and practices in place to meet its objectives and to measure performance against them.

The Board discharges some of its responsibilities directly and others through four principal Committees: the Nominating and Corporate Governance Committee, the Audit Committee, the Corporate Responsibility Committee and the Remuneration Committee. The Board is also supported by two management

committees: the Disclosure Committee and the Global Code and Policy Committee. A summary of each Committee's remit is set out below, with further details provided in the Governance of Unilever. The Reports of each of the principal Committees are available on pages 65, 70, 75 and 78. The Report of the Audit Committee includes a description of the risk management and internal control arrangements for the Group. The Unilever Leadership Executive (ULE) supports the CEO in his work, and members of the ULE attend Board meetings on relevant items by invitation (see below and on page 56).

The formal powers of the Board are set out in the Articles of Association of Unilever. The Articles of Association and the Governance of Unilever are available at [www.unilever.com/investors/corporate-governance](http://www.unilever.com/investors/corporate-governance).

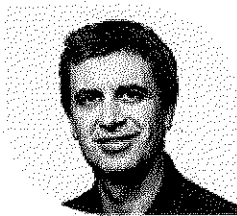


# Board of Directors

The Board has ultimate responsibility for the management, general affairs, culture, direction, performance and long-term success of Unilever.



**Ian Meakins**  
Chair and Non-Executive Director  
Nationality British  
Appointed 1 September 2023  
Appointed Chair 1 December 2023  
Chair of NCGC  
**Current external appointments**  
Compass Group plc (Chair).  
**Previous experience**  
Rexel SA (Chair); Ferguson plc (CEO); Travelex Holdings Ltd (CEO); Alliance UniChem (CEO).



**Fernando Fernandez**  
Chief Executive Officer  
Nationality Argentinian  
Appointed 1 January 2024  
Appointed CEO 1 March 2025  
**Current external appointments**  
None.  
**Previous experience**  
Unilever PLC (CFO); Beauty & Wellbeing (President); Latin America (EVP); Brazil (EVP); Philippines (SVP); Global Hair Care (SVP).



**Srinivas Phatak**  
Chief Financial Officer  
Nationality Indian  
Appointed CFO 16 September 2025  
**Current external appointments**  
Coats Group plc (NED).  
**Previous experience**  
Unilever PLC (Acting CFO); Unilever PLC (Deputy CFO and Group Controller); Hindustan Unilever Ltd (CFO); VP Finance Supply Chain Americas; UniOps (Head of Financial Services).



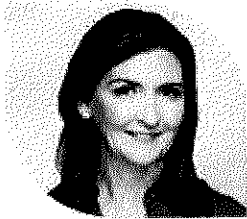
**Adrian Hennah**  
Non-Executive Director  
Nationality British  
Appointed November 2021  
Chair of AC and member of NCGC  
**Current external appointments**  
J Sainsbury plc (NED); Oxford Nanopore Technologies plc (NED); Council of Imperial College, London (Independent Member of Council).  
**Previous experience**  
Reckitt Benckiser Group plc (Executive Director & CFO); RELX plc (NED).



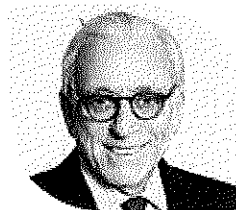
**Susan Kilsby**  
Vice Chair/Senior Independent Director  
Nationality American/British  
Appointed August 2019  
Chair of RC and member of AC  
**Current external appointments**  
COFRA Holding AG (NED); Fortune Brands Innovations (Chair); Diageo plc (SID); UK Takeover Panel.  
**Previous experience**  
NHS England (NED); BBA Aviation (SID); BHP plc (SID); L'Occitane International (NED); Keurig Green Mountain (NED); Coca-Cola HBC AG (NED); Goldman Sachs International (NED); Shire plc (Chair); Credit Suisse, Mergers & Acquisitions, EMEA (Chair).



**Ruby Lu**  
**Non-Executive Director**  
**Nationality** Chinese  
**Appointed** November 2021  
Member of AC and CRC  
**Current external appointments**  
Yum China Holdings, Inc. (NED);  
Volvo Car AB (Board member);  
Kuaishou Technology (NED).  
**Previous experience**  
iKang Healthcare Group (NED);  
BlueCity Holdings Limited (NED);  
UniChem (CEO).



**Judith McKenna**  
**Non-Executive Director**  
**Nationality** American/British  
**Appointed** March 2024  
Chair of CRC and member of RC  
**Current external appointments**  
Delta Air Lines, Inc. (NED).  
**Previous experience**  
Walmart International (President  
& CEO); Walmart US (EVP & COO);  
Walmex (Chair); Flipkart (Director  
& Compensation Committee  
Chair); PhonePe (Director &  
Compensation Committee Chair).



**Nelson Peltz**  
**Non-Executive Director**  
**Nationality** American  
**Appointed** July 2022  
Member of RC  
**Current external appointments**  
Madison Square Garden Sports  
Corp. (NED); Triam Fund  
Management L.P. (CEO &  
Founding Partner).  
**Previous experience**  
The Wendy's Company (Non-  
Executive Chair); Legg Mason, Inc.  
(NED); Janus Henderson Group  
plc (NED); Invesco Ltd (NED); The  
Procter & Gamble Company  
(NED); Sysco Corporation (NED);  
Ingersoll Rand plc (NED); H.J.  
Heinz Company (NED); Triarc  
Companies, Inc. (CEO & Chair).



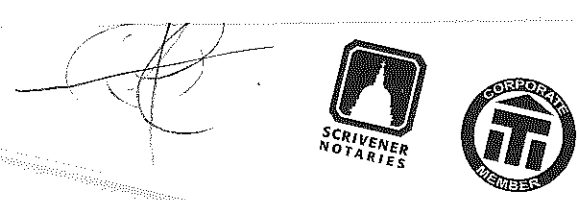
**Benoît Potier**  
**Non-Executive Director**  
**Nationality** French  
**Appointed** January 2025  
Member of AC and CRC  
**Current external appointments**  
Air Liquide (Chair of the Board);  
Siemens AG (NED, Supervisory  
Board).  
**Previous experience**  
Air Liquide (CEO); Danone (NED);  
Michelin (NED).



**Zoe Yujnovich**  
**Non-Executive Director**  
**Nationality** Australian/British  
**Appointed** March 2025  
Member of NCGC and CRC  
**Current external appointments**  
National Grid plc (CEO).  
**Previous experience**  
Shell plc (Integrated Gas and  
Upstream Director); Rio Tinto  
(President & CEO of the Iron Ore  
Company of Canada).

**Appointment to the Board**  
On 7 October 2025, we announced that Belén Garijo López  
would be appointed to the Board. Please see page 65 for  
further details.

**Key**  
**NCGC** is the Nominating and Corporate Governance Committee  
**AC** is the Audit Committee  
**RC** is the Remuneration Committee  
**CRC** is the Corporate Responsibility Committee  
**NED** is Non-Executive Director



# Unilever Leadership Executive (ULE)

The ULE is responsible for execution of strategy and day-to-day management of Unilever. The ULE comprises:



## Fernando Fernandez

Chief Executive Officer  
Nationality Argentinian  
Joined ULE April 2022  
Joined Unilever 1988  
Appointed CFO 1 January 2024  
Appointed CEO 1 March 2025  
Current external appointments  
None.

Previous experience  
Unilever PLC (CFO); Beauty & Wellbeing (President); Latin America (EVP); Brazil (EVP); Philippines (SVP); Global Hair Care (SVP).



## Srinivas Phatak

Chief Financial Officer  
Nationality Indian  
Joined ULE September 2025  
Joined Unilever 1999  
Appointed CFO 16 September 2025  
Current external appointments  
Coats Group plc (NED).

Previous experience  
Unilever PLC (Acting CFO); Unilever (Deputy CFO and Group Controller); Hindustan Unilever Ltd (CFO); VP Finance Supply Chain Americas; UniOps (Head of Financial Services).



## Eduardo Campanella

Business Group President, Home Care  
Nationality Brazilian  
Joined ULE January 2024  
Joined Unilever 2003

Current external appointments  
None.

Previous experience  
Home Care (Chief Marketing Officer); Home Care Latin America & Digital (VP); Personal Care (VP and Digital Champion Mexico & Caribbean); Personal Care (Marketing Director and Digital Champion Brazil); Ice Cream (Regional Marketing Director); Hair Care (Marketing Manager); Spreads (Regional Marketing Manager).



## Reginaldo Ecclissato

President, 1 Unilever Markets  
Nationality Brazilian/Italian  
Joined ULE January 2022  
Joined Unilever 1991

Current external appointments  
The Magnum Ice Cream Company (NED); Unilever Fima, Lda. (Board member); Gallo Worldwide, Lda. (Board member).

Previous experience  
IDH (Supervisory Board Member); Unilever (Chief Business Operations & Supply Chain Officer); Mexico, Caribbean & Central America (EVP); North America & Latin America (EVP Supply Chain); Home Care for the Americas (VP Supply Chain).



## Fabian Garcia

Business Group President, Personal Care  
Nationality American  
Joined ULE January 2020  
Joined Unilever 2020

Current external appointments  
Wells Fargo Corporation (Board member); Council on Foreign Relations in the US (Member).

Previous experience  
Unilever North America (President); Revlon (President & CEO); Colgate-Palmolive (COO, President of Asia/Pacific Division, EVP Latin America); P&G (President of Asia Pacific Fragrance & Beauty Category, General Manager of Taiwan, General Manager of Max Factor, Japan); Kimberly-Clark Corporation (NED); Arrow Electronics (NED).



## Prakash Kakkad

Chief Legal Officer & Group Company Secretary  
Nationality British  
Joined ULE March 2026  
Joined Unilever 2023

Current external appointments  
Pre-Emption Group Independent Member (Financial Reporting Council), Non-Council Member – Company Law Committee (The Law Society).

Previous experience  
Unilever (General Counsel, Corporate and Deputy Group Secretary); BHP Group (Head of Group Governance, Global); Barclays plc (VP, Corporate Legal); Herbert Smith Freehills Kramer (Senior Associate, Corporate).



**Priya Nair**

CEO & Managing Director,  
Hindustan Unilever Limited  
Nationality Indian  
Joined ULE January 2024  
Joined Unilever 1995

**Current external appointments**  
None.

**Previous experience**  
Business Group President, Beauty & Wellbeing; Unilever Beauty & Wellbeing (Global CMO); Beauty & Personal Care (EVP South Asia); Home Care (Director & CCVP South Asia).



**Mairéad Nayager**

Chief People Officer  
Nationality Irish  
Joined ULE June 2024  
Joined Unilever 2024

**Current external appointments**  
None.

**Previous experience**  
Haleon plc (Chief HR Officer); Diageo plc (Chief HR Officer).



**Heiko Schipper**

Business Group President, Foods  
Nationality Dutch  
Joined ULE May 2024  
Joined Unilever 2024

**Current external appointments**  
None.

**Previous experience**  
Bayer (Member of Board of Management & President, Consumer Health Division); Nestlé (Member of Group Executive Board & CEO Nestlé Nutrition).

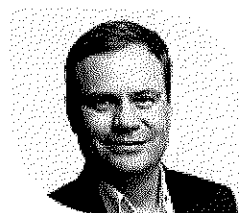


**Richard Slater**

Chief R&D Officer  
Nationality British  
Joined ULE April 2019  
Joined Unilever 2019

**Current external appointments**  
Future Origins, Inc. (NED); Prime Minister's Council for Science & Technology (Member); Leverhulme Trust (Board member).

**Previous experience**  
GSK plc (Head of R&D, Consumer Healthcare, now Haleon plc); Reckitt Benckiser Group plc (Head of R&D, Health, Personal Care and Wellbeing); Reckitt Benckiser Group plc (senior R&D roles across Health, Personal Care and Home Care); The Boots Company plc (various R&D and Supply roles).



**Willem Uijen**

Chief Supply Chain and Operations Officer  
Nationality Dutch  
Joined ULE January 2025  
Joined Unilever 1999

**Current external appointments**  
IDH (Member of the Supervisory Board); Zero 100 (Member of the Advisory Board).

**Previous experience**  
Unilever (Chief Procurement Officer); Hindustan Unilever (Executive Director of Supply Chain); South Asia, South East Asia & Australasia (Head of Supply Chain); Home Care (VP Supply Chain); Home Care, Latin America (VP Supply Chain); Mexico & Caribbean (VP Supply Chain).

**Beauty & Wellbeing Business Group**

Following the appointment of Priya Nair as Chief Executive Officer & Managing Director of Hindustan Unilever Limited, oversight of the Beauty & Wellbeing Business Group has been led by Fernando Fernandez.

**Changes since 2025 year-end**

Esi Eggleston Bracey left her role as Chief Growth and Marketing Officer of Unilever on 31 January 2026.

Leandro Barreto has been appointed as Chief Marketing Officer, Unilever, and Beauty & Wellbeing. He is not a member of the Unilever Leadership Executive.

Maria Varsellona left her role as Chief Legal Officer and Group Secretary of Unilever on 28 February 2026.

Prakash Kakkad was appointed Chief Legal Officer and Group Company Secretary and a member of the Unilever Leadership Executive with effect from 1 March 2026.

OPERATION OF THE BOARD  
unless there are  
participating. O  
to attend Com  
the Committe  
If Direct  
they h  
item

# Operation of the Board

## ROLE OF THE CHAIR

The Chair leads the Board and is responsible for its overall effectiveness in directing the Unilever Group. The Chair sets the Board's agenda, ensures the Directors receive accurate, timely and clear information, promotes and facilitates constructive relationships and effective contribution of all the Executive and Non-Executive Directors, and fosters a culture of openness and debate.

## BOARD AND COMMITTEE MEETINGS

There were six scheduled Board meetings in 2025. The meetings were held in the UK or virtually.

When there is a Board meeting, the Non-Executive Directors usually also meet without the Executive Directors present. The Chair, or in his absence, the Senior Independent Director (SID), chairs such meetings. The Group Company Secretary supports the Board to ensure it has the policies, processes, information, time and resources to function effectively and efficiently.

Attendance during the year at each of the Committee meetings is set out below. Further information is provided in the relevant Committee reports.

## RELATIONSHIP WITH UNILEVER LEADERSHIP EXECUTIVE

The Board delegates day-to-day management of Unilever to the Chief Executive Officer. The Chief Executive Officer leads the Unilever Leadership Executive (ULE) in carrying out the strategy determined by the Board. The roles of the ULE members are set out on pages 54 and 55. The ULE meets regularly to discuss all aspects of the business, including strategy, the allocation of resources, investment, M&A opportunities, culture, financial performance and non-financial performance. Members of the ULE are regularly required to attend Board meetings to update the Board on performance and other matters. There is an annual Board meeting to discuss strategy and there are regular updates at Board meetings between these times.

The Board has also delegated certain finance matters to both the Chief Executive Officer and the Chief Financial Officer in order to facilitate the efficient conduct of such matters.

## BOARD AND COMMITTEE ATTENDANCE

| Position                     | Board | NCGC | AC  | CRC | RC  |
|------------------------------|-------|------|-----|-----|-----|
| Chair                        |       |      |     |     |     |
| Ian Meakins                  | 6/6   | 5/5  | –   | –   | 5/5 |
| Non-Executive Directors      |       |      |     |     |     |
| Adrian Hennah                | 6/6   | 5/5  | 9/9 | –   | –   |
| Susan Kilsby                 | 6/6   | –    | 9/9 | 3/3 | 2/2 |
| Ruby Lu                      | 6/6   | –    | 9/9 | 5/5 | –   |
| Judith McKenna               | 5/6   | –    | –   | 4/5 | 5/5 |
| Nelson Peltz                 | 5/6   | –    | –   | –   | 5/5 |
| Benoît Potier <sup>1</sup>   | 6/6   | –    | 8/9 | 4/5 | –   |
| Zoe Yujnovich <sup>2</sup>   | 5/5   | 4/4  | –   | 4/4 | –   |
| Executive Directors          |       |      |     |     |     |
| Fernando Fernandez           | 6/6   | –    | –   | –   | –   |
| Srinivas Phatak <sup>3</sup> | 2/2   | –    | –   | –   | –   |
| Former Directors             |       |      |     |     |     |
| Andrea Jung <sup>4</sup>     | 2/2   | 2/3  | –   | –   | 3/3 |
| Hein Schumacher <sup>5</sup> | 1/1   | –    | –   | –   | –   |

1. Joined the Board as a Non-Executive Director on 1 January 2025 and was appointed to the AC and the CRC.  
2. Joined the Board as a Non-Executive Director on 1 March 2025 and was appointed to the NCGC and CRC.  
3. Appointed as CFO on 16 September 2025.  
4. Stepped down as a Non-Executive Director on 30 April 2025.  
5. Stepped down as a Director on 1 March 2025.

## NON-EXECUTIVE DIRECTORS' ROLE

The Non-Executive Directors exercise objective judgement in respect of Board decisions, providing scrutiny and challenge to hold management to account. Non-Executive Directors offer strategic guidance and specialist advice based on the breadth of experience and knowledge they bring to the Board.

Non-Executive Directors are required to have sufficient time available to discharge their responsibilities effectively and to continuously develop their knowledge of the business. Their role incorporates the review of information in advance of Board meetings to ensure that thorough preparation for, and debate at, Board meetings is possible.

On appointment, the Non-Executive Directors complete an induction process, which includes meetings with the ULE, senior members of management, advisers, and the internal and

external auditors. These include understanding key risk areas in the business and providing insight into the culture of the organisation.

Non-Executive Directors have full access to senior management and take opportunities to meet them on a regular basis. There is also an opportunity to visit Unilever's operations in person, which gives Non-Executive Directors the ability to meet members of the workforce from different levels of the organisation. This is regularly supplemented throughout each year with ongoing updates and information on key matters relating to the business, including governance, sustainability, risk management and regulatory issues, as well as updates on the business itself. In 2025, the Board considered presentations on developments in relation to safety, R&D, cyber security and human rights.

All Directors are expected to attend each Board meeting and each Committee meeting of which they are members,

unless there are exceptional reasons preventing them from participating. Only members of the Committees are entitled to attend Committee meetings, but others may attend at the Committee Chair's discretion. Executive Directors attend Committee meetings by invitation only.

If Directors are unable to attend a Board or Committee meeting, they have the opportunity beforehand to discuss any agenda items with the Chair or the relevant Committee Chair.

BOARD APPOINTMENT

The report of the Nominating and Corporate Governance Committee on pages 65 to 69 describes the work of the Committee, including in relation to Board appointments and recommendations for re-election. The procedure for the nomination and appointment of Directors is also contained within the document entitled 'Appointment procedure for PLC Directors', which is available on our website at [unilever.com](http://unilever.com). Directors may be appointed by a simple majority vote of shareholders at a general meeting, or on an interim basis by the Board (in which case they will offer themselves for election at the next AGM).

COMPOSITION, BALANCE AND INDEPENDENCE OF THE BOARD

As at 31 December 2025, the Unilever Board comprised ten Directors: the Chair, two Executive Directors and seven independent Non-Executive Directors.

The balance of Directors on the Board ensures that no individual or small group of Directors can dominate the decision-making process. The biographies on pages 52 and 53, and the table on page 68 in the Nominating and Corporate Governance Committee Report, demonstrate a Board with a broad range of sector experience, skills and knowledge. All Non-Executive Directors are considered to have the appropriate skills, knowledge, experience and character to bring objective and constructive judgement and valuable insights to the Board's deliberations.

The Chair carries out an annual review of the performance of the Directors, which is facilitated externally every three years. This is in addition to a thorough review of the Non-Executive Directors' and their related or connected persons' relevant relationships in line with best practice guidelines in the UK and US.

The Board has determined that all the Non-Executive Directors were independent in accordance with the applicable corporate governance requirements during the period covered by this report.

The Chair was considered to be independent on appointment and is committed to ensuring that the Board continues to comprise a majority of independent Non-Executive Directors.

BOARD SUSTAINABILITY PROCESSES AND SKILLS

Sustainability is important for our consumers and our wider stakeholder base, including suppliers, customers and employees. The Board and the Unilever Leadership Executive provide leadership on sustainability as part of the Company's strategic focus. All Directors are engaged in sustainability matters.

The areas considered by the Board in 2025 are set out in the Stakeholder Engagement section on pages 60 and 61.

The governance of sustainability, covering social, human rights, business conduct and environmental matters, is detailed in the Sustainability Statement and this Governance Report. The Corporate Responsibility Committee, under the Board's governance, primarily handles these issues. The Chief Corporate Affairs and Communications Officer attends all Corporate Responsibility Committee meetings, ensuring external expertise is included as needed. The Committee Chair ensures that the Board receives relevant information in the form of briefing

materials and access to external expertise, in particular when specific matters are under consideration for Board approval. The Chair reports the Committee's considerations to the Board, which are then discussed in Board meetings.

The Chief Corporate Affairs and Communications Officer reports to the CEO on all sustainability matters relating to our four priority areas: climate, nature, plastics and livelihoods. The Chief Supply Chain and Operations Officer, who is responsible for key social and environmental issues within Unilever's Supply Chain, reports to the CFO. This ensures that both executive directors are closely involved in assessing the impacts, risks and opportunities related to social and sustainability matters.

The CEO and CFO have a wide range of knowledge and skills on sustainability topics from previous leadership roles. The Non-Executive Directors bring significant experience in social and sustainability issues from various industries, including retail, energy, technology, financial, and other industrial sectors. The recruitment of new Non-Executive Directors focuses on their skills and experience as set out in the matrix on page 68, which encompasses sustainability to ensure a diverse range of views.

CONFLICTS OF INTEREST

Directors have a statutory duty to avoid actual or potential conflicts of interest. Under Articles 88 to 92 of the Articles of Association of the Company, there are procedures in place to identify and, if applicable, authorise any conflicts of interest. Unless authorised by the Board, together with compliance with any restrictions that have been required of such a Director, a Director may not take part in the decision-taking process of the Board in respect of any situation in which he or she has a conflict of interest.

The interests of new Directors are reviewed during the recruitment process and authorised (if appropriate) by the Board at the time of their appointment. Directors have a continuing duty to update the Board on any changes to their external appointments, which are also reviewed by the Board on a regular basis.

Unilever recognises that the Executive Directors acting as directors of other companies is beneficial from a personal development perspective and, therefore, also beneficial to the Group. The number of external directorships of listed companies is generally limited to one per Executive Director to reduce the risk of excessive commitment, and prior approval is required from the Chair.

BOARD EVALUATION

Each year, the Board formally assesses its own performance, including with respect to its composition and how effectively its members work together to achieve objectives. In 2025, an external evaluation of the effectiveness of the Board and its Committees was conducted by the consultancy firm No 4. There is no other connection between No 4 and Unilever PLC or any of the Directors of Unilever PLC.

The evaluation was informed by independent feedback from each of the Directors, as well as observation through No 4's attendance at a Board meeting in October 2025. The effectiveness of the Board and each Committee, including their key strengths and areas for development, were assessed. The overall findings for the Board were positive, with a strong level of satisfaction reported among Board members. The resulting priorities for future focus, compiled by No 4, have been communicated to the Board.

The outcomes of such evaluations are taken into consideration when assessing Directors for proposed re-election, as well as in relation to Board composition.

The outcome of the evaluation of the Board's Committees is referred to in each Committee Report.



## WORKFORCE ENGAGEMENT

The Board believes that taking into account feedback from the workforce widens the range of its views when making business decisions. Given Unilever's global footprint and scope of operations, the Board believes that the most effective way of organising its engagement with employees is to share the responsibility among all Non-Executive Directors. This enables all Directors to participate and provides employees with access to a broad range of Board members.

Unilever's Workforce Engagement Policy provides for workforce engagement in a variety of ways, both face-to-face and virtually, through sessions with Non-Executive Directors, engaging with employee representatives, site visits, and employee surveys such as UniVoice (see below for further information). These engagement activities cover the entire workforce demographic in terms of geography, Business Groups, length of service, work level/seniority, and both supply chain and office staff.

In 2025, the Non-Executive Directors participated in four workforce engagement events held virtually. A wide range of topics was discussed, including those that are personal to the workforce and those of a more business and strategic nature. Topics included: reward and executive pay, safety, cultural transformation, and the Beauty & Wellbeing business.

Employee survey results from 2025 showed that engagement improved further, remaining over industry benchmarks. However, challenges were identified in relation to employees being able to manage competing business priorities in the most effective way and, within a complex organisation, the efficiency of some processes could be improved. In 2026, the ULE will implement a top-down programme to address these issues and assist employees to maximise the use of their time.

The Board evaluates the effectiveness of workforce engagement on an annual basis, and feedback is also sought from employees who take part in workforce engagement sessions, thereby creating a feedback loop between the Board and employees.

Please also see 'Engaging with own workforce and workforce representatives' on page 255 of the Sustainability Statement.

There were no representatives of Unilever's employees or other workers serving on the Board or the ULE.

## SHAREHOLDER ENGAGEMENT

The Board values open and meaningful discussions with our shareholders on all matters.

The CFO has lead responsibility for shareholder engagement, with active involvement from the CEO and supported by the Investor Relations department.

The CEO and CFO regularly meet with investors. In 2025, the CEO and CFO held roadshows after Unilever's quarterly, half-year and full-year results, with meetings across the US, the UK, several other European countries and Asia. In addition, the CEO and CFO attended a number of investor conferences in the UK, the US and France, which included meetings and discussions with over 100 investors and counterparties.

Additionally, the Chair met with the majority of our top 50 shareholders in February and March regarding the announcement on 25 February 2025 to appoint Fernando Fernandez as CEO.

The Board receives regular briefings on investor reactions to Unilever's quarterly, half-year and full-year results announcements, and on any issues raised by shareholders that are relevant to their responsibilities. We maintain a frequent dialogue with our principal institutional shareholders and regularly collect feedback.

Private shareholders are encouraged to give feedback via [shareholder.services@unilever.com](mailto:shareholder.services@unilever.com). Our shareholders are also welcome to raise any issues directly with the Chair or the SID. The Chair, the Executive Directors and other Directors are available to answer questions from the shareholders at the AGM each year.

## GENERAL MEETINGS

At the AGM, the Chair and the CEO give their thoughts on governance aspects of the preceding year and on the Group's strategy, together with a review of the performance of the Group over the last year.

General meetings are called by notice in writing to shareholders. Where shareholders hold shares through a nominee, the notice is provided to them by the nominee. ADS holders receive notice through Deutsche Bank, the Company's US listing agent. The AGM is called on no less than 21 clear days' notice and general meetings are called on no less than 14 clear days' notice. All shareholders are entitled to attend general meetings of the Company, subject to compliance with any reasonable safety and security precautions which may be put in place, and (where shareholders hold through a nominee) the correct appointment documentation. Details of how to appoint a proxy and how to vote by proxy are included in the notice of meeting.

At the 2025 AGM, all resolutions were put to a poll. With the exception of the vote on the Directors' Remuneration Report, all resolutions were passed with in excess of 80% of votes cast in favour. With respect to the Directors' Remuneration Report, 72.29% of votes were cast in favour of Resolution 2 to receive and adopt the Directors' Remuneration Report. As required by the UK Corporate Governance Code, Unilever published a statement on 30 October 2025 in relation to this vote.

Following the AGM, we contacted our largest shareholders, representing 46.3% of the share register, as well as other shareholders that voted against the Directors' Remuneration Report and several proxy agencies. In total, 22 meetings were held to gain insight into shareholder views and concerns regarding Directors' remuneration.

Shareholders who opposed the Directors' Remuneration Report at the 2025 AGM consistently cited two key concerns. Firstly, the disapplication of time pro-ratio on three outstanding long-term incentive awards for the former CEO, Alan Jope, and the former CFO, Graeme Pitkethly, who retired from Unilever PLC in 2022 and 2023 respectively. Secondly, the approach taken to setting fixed pay for Fernando Fernandez on his appointment as CEO.

The Board acknowledges that the disapplication of time pro-ratio on three awards for the former CEO and former CFO were exceptional decisions taken in order to mitigate the impact of disruption to the business at a time of significant change and uncertainty. Unilever has publicly confirmed that it will apply time pro-ratio to outstanding awards for future Director exits, in accordance with market practice and the remuneration policy. This was demonstrated by the treatment of outstanding long-term incentive awards for the former CEO, Hein Schumacher, where time pro-ratio was applied to all unvested awards when Hein left Unilever in March 2025. In dialogue with shareholders and proxies, it has been understood and recognised that the non-pro-ratio of awards to former Directors is a legacy decision and not an ongoing issue.

On the approach to setting pay on appointment, it is understood that some shareholders prefer to see phased progression over time as opposed to a more significant salary uplift from the outset. The Board took this feedback into account when determining fixed pay for Srinivas Phatak on his appointment as CFO in September 2025. His salary has been set at a lower level than the previous CFO's salary. Unilever intends to gradually move pay to the appropriate position relative to the market over the next two to three years, subject to performance and the wider external and internal context.

Unilever will continue to meet with shareholders regularly on remuneration-related matters.

## BOARD FOCUS

During the year, the Board considered a comprehensive programme of regular matters drawn from the schedule of matters reserved for the Board and the immediate and prospective operating environment.

The Board also conducted a two-day Strategy Review exercise in October 2025, including presentations and engagement sessions with ULE members and other senior management. This focused in particular on:

- the macro environment and opportunities for growth;
- the continued development of Unilever's go-to-market operations in key markets;
- Unilever's financial growth model and delivery (see page 4 for more information); and
- a review of Desire at Scale in respect of each of our four Business Groups (see also pages 2 to 4 for Unilever's strategy).

In addition to the Board's principal decisions in 2025, considered on pages 60 and 61, the list of matters set out below is indicative of the oversight provided by the Board:

### Strategy and business plan

- approved the demerger of The Magnum Ice Cream Company;
- approved the cancellation of treasury shares;
- approved the consolidation (or the subdivision and consolidation) of ordinary shares in Unilever in connection with the demerger of The Magnum Ice Cream Company;
- approved the acquisition of the Dr. Squatch premium personal care brand;
- reviewed Unilever's strategy at Business Group level; and
- reviewed the R&D strategy, including the Group's innovation pipeline.

### Operational performance and financial management

- regularly reviewed Unilever Group operational and financial performance and delivery against strategic objectives, business plans (including budget and forecast), financial and non-financial KPIs, and against analysts' consensus and market guidance;
- considered and approved quarterly dividends;
- approved a share buyback in 2025 totalling €1.5 billion; and
- considered and approved the issuance of new shares to be used to settle the vesting of share awards granted to employees under various employee share plans.

## Governance and external reporting

- considered feedback from the Audit Committee in relation to significant judgements, the fair, balanced and understandable assessment, going concern basis of preparation, the viability statement, and the reporting of non-financial KPIs with respect to sustainability reporting;
- approved each of the quarterly results and the Annual Report and Accounts and Form 20-F;
- approved the notice of meeting for the AGM;
- oversaw consultation and communication with shareholders on executive pay; and
- considered the work of the Nominating and Corporate Governance Committee on Board composition and approved the appointments of directors (see also page 66).

## Culture and stakeholders

- reviewed the 2025 workforce engagement programme covering both employees and employee representatives, and considered feedback from the sessions; and
- regularly reviewed investor feedback reports and analysts' reports.

## Sustainability

- reviewed the sustainability strategy and performance, including regulatory developments in sustainability reporting requirements.

## Political and regulatory environment

- received updates on emerging legislation and regulation.

## Risk and internal controls

- considered feedback from the Audit Committee on its assessment of the ongoing effectiveness of the Group's internal controls; and
- reviewed findings from the assessment of the Group's register of principal risks and focus risks and approved the related risk management plans.

# Stakeholder engagement and Principal Board Decisions

## SECTION 172: COMPANY AND BOARD ENGAGEMENT WITH STAKEHOLDERS

The information set out below explains how the Board and the wider Company consider and engage with stakeholders. This forms our Section 172 statement under the UK Companies Act 2006. Unilever at a glance on page 3 details the six stakeholder groups we have identified as critical to our future success: shareholders, our people, consumers, customers, suppliers & business partners, and planet & society. Throughout the Strategic Report, we have provided examples of how we engage with, and create value for, our stakeholders. Where relevant, the principle decisions of the Board are also set out below, and the Directors confirm that the deliberations of the Board incorporated appropriate consideration of the matters detailed in Section 172 of the Companies Act 2006.

| Unilever stakeholders                                                                                                                       | How Unilever engages with stakeholders                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | How the Board interacts on stakeholder issues                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Shareholders</p> <p>We aim to deliver top-third total shareholder return with market-making SASSY brands.</p> <p>See pages 58 and 81</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quarterly results broadcasts.</li><li>▪ Meetings and calls about aspects of business performance, consumer trends and sustainability issues.</li><li>▪ Senior leaders and our Board speak directly to shareholders on a broad range of issues. For example, in 2025, we discussed our Directors' Remuneration Report for 2024 and our proposed new Directors' Remuneration Policy with investors.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ AGM.</li><li>▪ Meetings with shareholders on performance and key issues.</li><li>▪ The Board approve all quarterly results announcements and dividends.</li><li>▪ Unilever Investor Relations provide analysts' reports and investor feedback to the Board.</li></ul> |

### 2025 Board engagement

The Board considered all aspects of the demerger of The Magnum Ice Cream Company (TMICC) and provided approval for the demerger. The demerger was considered to be in the best interests of shareholders and completed on 6 December 2025. The Board also considered and approved the appointments of the Chair and Chief Executive Officer on the board of directors of TMICC. Further details of the demerger are provided on pages 12 and 13.

The Board, working closely with the Nominating and Corporate Governance Committee, approved the appointments of the new Chief Executive Officer who was appointed with effect from 1 March 2025 and the new Chief Financial Officer who was appointed on 16 September 2025. Further details are given in the report of the Nominating and Corporate Governance Committee.

The Board also considered the vote in relation to the Directors' Remuneration Report at the 2025 Annual General Meeting, which had a 72% vote in favour. Further details are on page 58 of this Governance Report. In addition, the Board considered the new Directors' Remuneration Policy, which is being put to shareholders for approval at the 2026 Annual General Meeting. Investor feedback was sought and considered in relation to the new Directors' Remuneration Policy.

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Our People</p> <p>96,000 talented people give their skills and time in Unilever offices, factories and R&amp;D laboratories.</p> <p>See page 16</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Through our UniVoice survey, we engaged with around 73,000 office- and factory-based employees in 2025 on topics such as culture, engagement, strategy, safety, careers and sustainability.</li><li>▪ We continued our sessions with the CEO and ULE members to provide our workforce with regular information on the Company and decisions made by the leadership team, such as financial performance, strategy and reward. This helps ensure that employees are aligned with the Company's financial performance and strategy.</li><li>▪ At a market level, we held regular, leader-led virtual town hall meetings to engage employees on locally relevant topics and issues.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Review of UniVoice survey 2025 results and feedback to ULE on key issues.</li><li>▪ The CEO, together with other senior members of management including the CFO and ULE members, provide direct answers on the 'Unilever Live' open Q&amp;A sessions, including the quarterly results briefings and performance updates.</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2025 Board engagement

The Board members participated in workforce engagement sessions, further details of which are provided on page 58. Together with the UniVoice survey, these sessions informed a cascade for employees on prioritisation and efficiency.

|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Consumers</p> <p>We aim to create Desire at Scale by elevating brands through science, aesthetics, sensorials, being shared by others, young-spirited and relevant in culture (SASSY brands).</p> <p>See pages 17 to 28</p> <p>2025 Board engagement</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ We use consumer research from marketing research partners, engaging them through regular surveys and panels as well as ad hoc research.</li><li>▪ We engage with our consumers and end-users through a range of communications channels on a continuous basis, reaching over 3 million consumer contacts in 2025 through our various platforms.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Board papers and presentations capturing consumer trends.</li><li>▪ Regular updates from Business Groups on opportunities and portfolio choices in line with consumer trends.</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

The strategy for Desire at Scale was reviewed by the Board in conjunction with reviews of the Business Groups. Consumer research



#### ATION OF THE BOARD

orted this strategy. The Board approved the continued roll-out of this strategy to generate growth by creating Desire at Scale  
ough SASSY brands. The Board also approved the people elements of this, through a winning culture and attracting the best  
lent, and the organisational elements through AI and technology, together with productivity and simplicity.

---



| Unilever stakeholders | How Unilever engages with stakeholders | How the Board interacts on stakeholder issues |
|-----------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|
|-----------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Customers</b></p> <p>We partner with large and small retailers across different trading environments around the world to grow categories.</p> <p>See pages 19, 22, 25 and 28</p> <p>2025 Board engagement</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ We use the Advantage Group Survey across global markets to help us understand how we can improve our customers' experience of working with Unilever.</li><li>▪ Our customers across different channels and trading environments partner with our customer development teams to grow categories, connecting regularly to turn consumer and shopper insights into growth plans. We create Joint Business Plans with key customers for mutual benefit.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Business Groups provide feedback to the Board on customer landscape and priorities.</li><li>▪ Direct engagement with key customers during region and market visits by Board members.</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

There is regular, ongoing investment in all aspects of Unilever's supply chain capabilities for customers globally, supporting delivery excellence and product availability. The Board undertook a review of customer service levels across all channels, including in particular digital capabilities. Unilever continued to achieve increasing levels of customer service and satisfaction, and the Board supported ongoing investment and capabilities in this area. The stakeholder engagement reinforced the Company's approach in relation to customers.

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Suppliers &amp; Business Partners</b></p> <p>We collaborate with suppliers worldwide to source essential materials and secure critical services.</p> <p>See pages 19, 22, 25 and 28</p> <p>2025 Board engagement</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Our Supply Chain and Procurement teams maintain frequent and transparent communication with suppliers and business partners, fostering strong and reliable relationships.</li><li>▪ Each year, we conduct the annual Partner to Win survey to gain insights into our suppliers' experiences and identify areas for improvement.</li><li>▪ We uphold a Responsible Partner Policy, which sets out mandatory requirements that all supply partners must meet.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ The Board receives regular reports in relation to supply chain matters, ensuring robust governance and continuous improvement across our operations.</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

The Board reviewed and approved the 2025 Modern Slavery Act Statement, which is available on [unilever.com](https://unilever.com). The Corporate Responsibility Committee also reviewed the Company's approach to Human Rights. Both the Modern Slavery Act Statement and the work we do on Human Rights support our committed supplier base, as they reinforce the commitment of Unilever and its suppliers to our Code of Business Principles, which can be found on [unilever.com](https://unilever.com). The Board reviewed ongoing investment in the supply chain, particularly in technology and simplification. Together with the processes detailed above, these initiatives strengthen our supply chain resilience and reinforce our commitment to responsible and sustainable business practices.

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Planet &amp; Society</b></p> <p>We are taking more focused, urgent and systemic action in four priority areas: climate, nature, plastics and livelihoods.</p> <p>See page 29</p> <p>2025 Board engagement</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ As part of our sustainability double materiality assessment on pages 216 to 218, we analyse insights from our key stakeholders to make sure we are focusing on the most important impacts, risks and opportunities. These insights inform our approach and reporting.</li><li>▪ Throughout the year, we continued our partnerships with other businesses, advocating for policy change on a range of social and environmental issues, including increased levels of national climate ambition and a Global Plastics Treaty.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Our Chief Corporate Officer and Communications Officer provides reports to the Board.</li><li>▪ The Board reviews updates to the Climate Transition Action Plan and progress with respect to it, based on reports provided by the Chair of the Corporate Responsibility Committee.</li><li>▪ Senior representatives of Unilever's corporate sustainability team attended key policy milestones to advance our sustainability priorities.</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

During the year, the Audit Committee and the Board reviewed and approved the first Sustainability Statement of Unilever PLC, included in the Annual Report and Accounts 2024. The Audit Committee has subsequently reviewed and approved the updates to the Sustainability Statement for inclusion in this Annual Report and Accounts 2025 (see page 72 of the Audit Committee Report). The Board has approved the 2025 Sustainability Statement. Stakeholder engagement continues to influence the Company's sustainability agenda and provides important support for it.

The Corporate Responsibility Committee reviewed the Company's strategy to invest in reducing the use of plastics. Following this review, and discussion at Board level, the Company continues to invest in research and development in this area in support of its ambitious targets to reduce plastic waste. Further details are in the Sustainability Statement on pages 243 to 246.

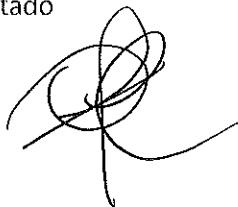
Yo, **Marinés Chacón Bocanegra de Russi**, traductora jurada, autorizada en la República de Guatemala para traducir los idiomas español e inglés, según Acuerdo Ministerial número 2270 emitido por el Ministerio de Educación el 21 de octubre de 2016 y debidamente registrada en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente bajo número de Registro 0035-2016, BAJO JURAMENTO CERTIFICO que tengo a la vista el **INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE DE KPMG LLP, REPORTE DE GOBERNANZA DEL INFORME ANUAL Y CUENTAS DE UNILEVER 2025 Y SUS LEGALIZACIONES CORRESPONDIENTES** escrito en inglés. El texto del documento escrito en inglés, vertido al español, en el orden en que aparece, según mi leal saber y entender es el siguiente:-----

«Guatemala. 13223. (Impreso en papel membretado) John Venn & Sons. Notarios Escribanos & Traductores. Jonathan P Coutts MA, MCIL. Charles E Henshaw LLB. Jessica Pay LLB, MA (Asesora). Notarios de Asesoría General: Laura Delacroix-Humphreys LLB, PGDip. Marco Boldini LLM. *95 Aldwych Londres WC2B 4JF* 020 7395 4300. *35 Bull Street Birmingham B4 6AF* 0121 236 5705. [notary@johnvenn.co.uk](mailto:notary@johnvenn.co.uk). [www.johnvenn.co.uk](http://www.johnvenn.co.uk). Yo, **Jonathan Paul Coutts**, un Notario Público debidamente admitido, teniendo jurisdicción en toda Inglaterra y Gales y practicando en Londres, Inglaterra, por este medio certifico: 1. QUE el Certificado adjunto a este documento fue debidamente firmado ante mí por y en nombre de **UNILEVER PLC** por **Srinivas Phatak** un Director de dicha Compañía. 2. QUE dicha Compañía está debidamente constituida y en existencia bajo la Ley inglesa, tendiendo su Oficina Registrada en *Port Sunlight, Wirral, Merseyside, CH62 4ZD*, Inglaterra. 3. Y QUE dicho Certificado, siendo firmado, es debidamente ejecutado en nombre de y vinculante para dicha Compañía. EN FE DE LO CUAL, he emitido esta Certificación bajo mi firma y Sello de Oficina en Londres, el día dos de abril de dos mil veintiséis. (Aparece una firma y un Sello). Regulado a través del Registro del Arzobispo de Canterbury (Aparecen dos logos). -----

**APOSTILLA.** (Convención de La Haya del 5 de octubre de 1961). 1. **País:** Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. **Este documento público.** 2. **Ha sido firmado** por Jonathan Paul Coutts. 3. **Quién actúa en su capacidad de** Notario Público. 4. **Revestido del sello / timbre de** Dicho Notario Público. **Certificado.** 5. **En** Londres. 6. El 8 de abril de 2026. 7. Por El Secretario Principal de Estado de Asuntos Exteriores, de la Mancomunidad y Desarrollo de Su Majestad. 8. **Número APO** – 6273 – 7P6Y – KUHI – 7Y0X. 9. **Sello / timbre** (aparece el sello de la Oficina del Extranjero, la Mancomunidad y el Desarrollo de Londres). 10. **Firma** O. Mitchell (aparece una firma). Esta Apostilla no se puede utilizar en el Reino Unido y únicamente confirma la autenticidad de la firma, el sello o el timbre que se adhiere al documento público del Reino Unido. No confirma la autenticidad del documento subyacente. Las Apostillas adjuntas a los documentos que se hayan fotocopiado y certificado en el Reino Unido únicamente confirman la firma del funcionario del Reino Unido que realizó la certificación. No autentica ni la firma en el documento original ni los contenidos del documento original en cualquier forma. Si este documento se utilizará en un país que no es parte de la Convención de La Haya del 5 de octubre de 1961, se deberá presentar a la sección consular de la misión que representa a dicho país. **Para verificar esta apostilla ir a [www.verifyapostille.service.gov.uk](http://www.verifyapostille.service.gov.uk)**-----

Confirmando, a mi leal saber y entender, que este documento es una copia fiel y certificada del informe del auditor de Unilever PLC, de los estados financieros consolidados y de la sección del informe de gobierno corporativo correspondiente al informe anual de la Junta Directiva. (Aparece una firma) **Srinivas Phatak** (Director Financiero) como abogado de Unilever PLC. -----

**Informe del auditor independiente de KPMG LLP. A los miembros de Unilever PLC:** 1. **Nuestra opinión no ha sido modificada.** En nuestra opinión, los estados financieros: • dan una visión verdadera y justa del estado de los asuntos del Grupo y de la Compañía Matriz al 31 de diciembre de 2025, y de las ganancias del Grupo y de la Compañía Matriz para el año entonces finalizado; • se han preparado adecuadamente de conformidad con las normas internacionales de contabilidad adoptadas por el Reino Unido; y • se han elaborado de conformidad con los requisitos de la Ley de Compañías de 2006. **Lo que abarca nuestra opinión:** Hemos auditado los estados financieros del Grupo y de la Compañía Matriz de Unilever PLC ("la Compañía") correspondientes al año finalizado el 31 de diciembre de 2025 ("EF25") incluidos en el Informe Anual y Cuentas de Unilever 2025, que comprenden: **Grupo:** • Estado de resultados consolidado; • Estado



de resultados integrales consolidado; • Declaración de cambios en el patrimonio neto consolidado; • Balance general consolidado; y • Notas 1 a 27 a los estados financieros del Grupo, incluyendo la información y las políticas contables en la Nota 1. **Compañía Matriz (Unilever PLC):** • Estado de resultados; • Estado de resultados integrales; • Declaración de cambios en el patrimonio neto; • Balance general; • Estado de flujos de efectivo; y Notas 1 a 17 a los estados financieros de la Compañía Matriz, incluyendo la información y las políticas contables. **Fundamento de la opinión:** Realizamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (Reino Unido) ("NIA (Reino Unido)") y la legislación aplicable. Nuestras responsabilidades se describen a continuación. Consideramos que la evidencia de auditoría obtenida constituye una base suficiente y apropiada para nuestra opinión. Nuestra opinión de auditoría y los asuntos incluidos en este informe son coherentes con los analizados e incluidos en nuestro informe al Comité de Auditoría ("CA"). Hemos cumplido con nuestras responsabilidades éticas y seguimos siendo independientes del Grupo de conformidad con los requisitos éticos del Reino Unido, incluido el Estándar Ético del FRC que se aplica a las entidades de interés público que cotizan en bolsa.-----

2. Resumen de nuestra auditoría.-----

| Factores que influyen en nuestra percepción de los riesgos: | Tras la conclusión de nuestra auditoría del ejercicio fiscal 2024 (EF24), y considerando los acontecimientos que han afectado al Grupo desde entonces, hemos realizado una evaluación de riesgos para nuestra auditoría del EF25. La separación del negocio de helados de Unilever el 6 de diciembre de 2025 y la continua implementación del programa de productividad tienen como objetivo hacer de Unilever un grupo más simple y enfocado. Junto con el entorno macroeconómico cambiante a lo largo del año, estos han formado una parte clave de nuestra evaluación de riesgos de auditoría, en particular, el impacto de la separación de la división de helados que hemos reconocido como un Asunto Clave de Auditoría (véase el punto 4.3 a continuación). Seguimos centrados en el reconocimiento de ingresos y, más específicamente, en el reconocimiento de descuentos (que se compensan con los ingresos) como un Asunto Clave de Auditoría (véase el punto 4.1 a continuación). No hemos observado ningún cambio en el riesgo asociado a los pasivos contingentes por impuestos indirectos en Brasil (véase el punto 4.2 a continuación). El importe en libros de las inversiones en subsidiarias mantenidas al costo en las cuentas de Unilever PLC sigue siendo una proporción material de sus activos totales de la empresa y, por lo tanto, sigue siendo una Asunto Clave de Auditoría solo para las cuentas de Unilever PLC (ver 4.4 a continuación). | Asuntos Clave de Auditoría                                      | Vs EF24 | Artículo |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|----------|
|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Reconocimiento de Ingresos - descuentos (Grupo)                 | ↔       | 4.1      |
|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | pasivos contingentes por impuestos indirectos en Brasil (Grupo) | ↔       | 4.2      |
|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Separación de Helados (Grupo y Compañía Matriz)                 | n / a   | 4.3      |
|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Inversiones en filiales (Compañía Matriz)                       | ↔       | 4.4      |

Interacción del Comité de Auditoría: Durante el año, el Comité de Auditoría (CA) se reunió nueve veces. KPMG está invitado a asistir a todas las reuniones del CA y tiene la oportunidad de reunirse con él en sesiones privadas sin la presencia de los Directores Ejecutivos. Para cada Asunto Clave de Auditoría, hemos detallado las comunicaciones con el CA en la sección 4, incluyendo los asuntos que requirieron un juicio particular en cada caso. Los asuntos incluidos en el Informe del Comité de Auditoría de la página 72 coinciden sustancialmente con nuestras observaciones de dichas reuniones. -----

2. Resumen de nuestra auditoría (continuación). -----

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                         |          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Nuestra Independencia | Hemos cumplido con nuestras responsabilidades éticas y mantenemos nuestra independencia del Grupo de conformidad con los requisitos éticos del Reino Unido, incluido el Estándar Ético del FRC, tal como se aplica a las entidades de interés público que cotizan en bolsa. Durante el EF25 o posteriormente, no hemos prestado ningún servicio que no sea de auditoría y que esté prohibido por la Norma Ética del FRC. Duración de la auditoría: Fuimos designados auditores por primera vez por los accionistas para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014. Tras un proceso de licitación competitivo llevado a cabo en el EF22, fuimos designados nuevamente auditores por los accionistas en la Asamblea General Anual de 2025 para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025. El período de prestación de servicios | Tarifa total de auditoría                                                               | € 46.4 m |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tarifa total de auditoría incluye € 14.9 m relacionada con auditorías no reglamentarias |          |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tarifas relacionadas con la auditoría (Incluida la revisión intermedia).                | € 2.6 m  |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Otros servicios.                                                                        | € 10.1 m |

ininterrumpida abarca los 12 ejercicios financieros finalizados el 31 de diciembre de 2025. El socio responsable del Grupo debe rotar cada cinco años. Dado que estos son los quintos estados financieros del Grupo firmados por Jonathan Mills, deberá dejar su cargo después del EF25. La duración media de los socios colaboradores es de tres años, siendo la más corta de un año y la más larga de seis años.

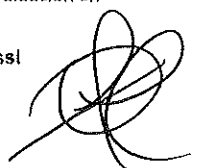
|                                                                                                                  |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Tarifa por servicios distintos a la auditoría como % del total tarifas de auditorías y servicios relacionados %. | 20.6 %             |
| Fecha del primer nombramiento.                                                                                   | 14 de mayo de 2014 |
| Período de auditoría ininterrumpido.                                                                             | 12 años            |
| Próximo período financiero que requiere una licitación.                                                          | 2034               |
| Duración del contrato del socio colaborador del Grupo.                                                           | 5 años             |
| Duración media de los socios de participación de componentes.                                                    | 3 años             |

## 2. Resumen de nuestra auditoría (continuación).

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Materialidad. (Punto 6 a continuación) | El alcance de nuestro trabajo está influenciado por nuestra visión de la materialidad y nuestro riesgo evaluado de incorrección material. Hemos determinado que la materialidad global para los estados financieros del Grupo en su conjunto es de € 500 m. (EF24: € 500 m) y para los estados financieros de la Compañía Matriz en su conjunto, € 340 m. (EF24: € 342 m). De acuerdo con el EF24, hemos determinado que el beneficio normalizado del Grupo antes de impuestos de operaciones continuas ("PBTCO") permanece el punto de referencia para el Grupo. Por lo tanto, basamos nuestra materialidad del Grupo en el valor normalizado del Grupo PBTCO de € 8.946 m, de los cuales representa el 5.59 % (EF24: 5.11 %). La materialidad para los estados financieros de la Compañía Matriz se determinó tomando como referencia el total de activos de la Compañía Matriz, de los cuales representa el 0.35 % (EF24: 0.38 %). De acuerdo con el EF24, determinamos que los activos totales permanecen el punto de referencia para la Compañía Matriz, ya que es el más apropiado y refleja mejor el negocio, al ser una Compañía tenedora. | Niveles de materialidad utilizados en nuestra auditoría (aparece una tabla de barras que miden EF25 en € m y EF24 € m) Grupo Materialidad del Grupo GPM Materialidad del desempeño del grupo. AMPT Umbral de contabilización de errores de auditoría. HCM Materialidad de los componentes de más alta calidad. LCM Materialidad del componente más bajo. PLC Materialidad de la Compañía Matriz. |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

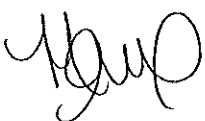
## 2. Resumen de nuestra auditoría (continuación).

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alcance del grupo (Punto 7 a continuación).           | Hemos llevado a cabo procedimientos de evaluación de riesgos para determinar cuáles de los componentes del Grupo tienen probabilidades de incluir riesgos de errores materiales en los estados financieros del Grupo, qué procedimientos de auditoría deben realizarse en estos componentes y el grado de participación requerido de nuestros auditores de componentes en todo el mundo. Hemos definido el alcance: • 2 componentes (Hindustan Unilever Limited (India) y el componente estadounidense (Estados Unidos de América)) como componentes cuantitativamente significativos; • 10 componentes como componentes donde fueron necesarias consideraciones especiales de auditoría; y • Otros 30 componentes en los que realizamos procedimientos para obtener una mayor cobertura de auditoría. Determinadas transacciones del Grupo se originan en varios países y se procesan en los centros operativos del Grupo en China, India, México, Filipinas y Polonia. Hemos establecido equipos de auditoría para realizar pruebas centralizadas en nombre de nuestros equipos en dichas ubicaciones. Se probaron los controles clave pertinentes que operan en estos centros operativos. Otros procedimientos realizados de forma centralizada se detallan en el punto 7 a continuación. Además, para los componentes restantes para los que no realizamos procedimientos de auditoría, hemos realizado un análisis a nivel de Grupo agregado para reexaminar nuestra evaluación de que no existe una posibilidad razonable de una incorrección material en estos componentes. Consideramos que el alcance de nuestra auditoría, como comunicado al Comité de Auditoría sea una base apropiada para nuestra opinión de auditoría. | Cobertura de los Estados Financieros del Grupo. Nuestros procedimientos de auditoría cubren 78 % (EF24: 78 %) de los ingresos del Grupo. Ingresos del Grupo (Aparece una gráfica circular) 78 %. Realizamos procedimientos de auditoría con relación a los componentes que consideran el 75 % (EF24: 65 %) del beneficio del grupo antes de impuestos. Beneficio del grupo antes de impuestos (Aparece una gráfica circular) 75 %. |
| El impacto del cambio climático en nuestra auditoría. | Al planificar nuestra auditoría, consideramos los impactos potenciales de los riesgos derivados del cambio climático en el negocio del Grupo y sus estados financieros. El Grupo ha establecido sus objetivos en su Plan de Acción para la Transición Climática (CTAP) para reducir las emisiones operativas en un 100 % para 2030, reducir las emisiones de GEI de energía e industriales, y las emisiones de GEI de bosques, tierras y agricultura (FLAG) de su cadena de valor en un 42.0 % y un 30.3 %, respectivamente, para 2030 con respecto a una línea base de 2021, como se divulga en la página 30. Como se establece en la página 214, el Grupo no ha realizado ajustes a valores de referencia, años base u objetivos para la separación del negocio de helados. Sin embargo, como se indica en la página 214, el Grupo realizará una reevaluación en                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

2026 tras la separación. Si bien el Grupo ha establecido estos objetivos, en la nota 1 de los estados financieros consolidados, los Directores han declarado que han considerado el impacto de los riesgos del cambio climático e identificado el fondo de comercio y los intangibles de vida indefinida, las propiedades, planta y equipo y los activos de planes de beneficios definidos como partidas del balance que podrían verse afectadas de manera significativa. Han revisado estas partidas en detalle y han concluido que el impacto del riesgo relacionado con el clima es insignificante debido a las medidas que están tomando para mitigar dichos riesgos. Por lo tanto, no creen que exista un impacto significativo en los juicios y estimaciones de la información financiera y, como resultado, las valoraciones de los activos y pasivos del Grupo no se han visto afectadas significativamente por estos riesgos al 31 de diciembre de 2025. Como parte de nuestra auditoría, realizamos una evaluación de riesgos para determinar si los posibles impactos del cambio climático podrían afectar significativamente los estados financieros y nuestra auditoría. Para ello, consultamos a la gerencia y consultamos informes internos y externos con el fin de evaluar de forma independiente los riesgos relacionados con el clima y su impacto potencial. Asimismo, consultamos con nuestros expertos en cambio climático para cuestionar nuestra evaluación de riesgos. El impacto potencial más probable del riesgo climático y los planes relacionados con este tema en estos estados financieros se produciría en las evaluaciones prospectivas de los activos a largo plazo. Hemos analizado la sensibilidad de los supuestos utilizados en las pruebas de deterioro del fondo de comercio y de los activos intangibles de vida útil indefinida. Los resultados de dichas pruebas no se consideran sensibles. Por consiguiente, y debido al tamaño relativo de otros activos a largo plazo que podrían verse afectados por los riesgos del cambio climático, hemos determinado que los riesgos relacionados con el clima no tuvieron un impacto significativo en nuestra auditoría y que, por lo tanto, no influyen significativamente en nuestros Asuntos Clave de Auditoría. También hemos leído la información relacionada con el clima que el Grupo divulga en su Informe Estratégico y hemos considerado su coherencia con los estados financieros y nuestro conocimiento de auditoría.

**3. Empresa en funcionamiento, viabilidad y principales riesgos e Incertidumbres.** Los directores han preparado los estados financieros bajo el principio de la empresa en funcionamiento, ya que no tienen intención de liquidar el Grupo ni la Compañía Matriz ni de cesar sus operaciones, y han concluido que la situación financiera del Grupo y de la Compañía Matriz hace que esto sea realista. Asimismo, han concluido que no existen incertidumbres importante que pudieran generar dudas significativas sobre su capacidad para continuar como la empresa en funcionamiento durante al menos un año a partir de la fecha de aprobación de los estados financieros ("el período de la empresa en funcionamiento"). **Empresa en funcionamiento.** Utilizamos nuestro conocimiento del Grupo, su sector y el entorno económico general para identificar los riesgos inherentes a su modelo de negocio y analizamos cómo esos riesgos podrían afectar los recursos financieros del Grupo y de la Compañía Matriz o su capacidad para continuar las operaciones durante el período de continuidad de la actividad. Los riesgos que consideramos más probables de afectar negativamente los recursos financieros disponibles del Grupo y de la Compañía Matriz durante este período fueron: • Baja demanda de los consumidores; • Mayor depreciación de la moneda frente al euro; y • Acontecimientos geopolíticos. También consideramos impactos de segundo orden menos predecibles pero realistas, como la transformación empresarial, el fracaso en la gestión de la cartera y la pérdida de todos los casos de litigio importantes, lo que podría resultar en una rápida reducción de los recursos financieros disponibles. Analizamos si estos riesgos pudieran afectar razonablemente la liquidez en el período de la empresa en funcionamiento mediante la evaluación del grado de supuesto de riesgo a la baja que, individual y colectivamente, podría resultar en un problema de liquidez, teniendo en cuenta el efectivo y las instalaciones actuales y proyectadas del Grupo y de la Compañía Matriz (una prueba de estrés inversa). También consideramos si la información sobre la empresa en funcionamiento que figura en la nota 1 de los estados financieros ofrece una descripción completa y precisa de la evaluación que hacen los directores sobre la empresa en funcionamiento. **Divulgación de riesgos emergentes y principales, y viabilidad a largo plazo.** Nuestra responsabilidad. Estamos obligados a realizar procedimientos para identificar si existe una inconsistencia material entre las divulgaciones de los directores con respecto a los riesgos emergentes y principales y el estado de viabilidad, y los estados financieros y nuestro conocimiento de auditoría. Con base en esos procedimientos, no tenemos nada material que agregar o destacar con relación a: • la confirmación de los directores en la Declaración de Viabilidad en la página 38 de que han llevado a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos emergentes y principales a los que se enfrenta el Grupo, que incluye aquellos que podrían amenazar su modelo de negocio, su desempeño futuro, su solvencia y su liquidez; • las divulgaciones de los Riesgos Principales que describen estos riesgos y cómo se identifican los riesgos emergentes y explican cómo se gestionan y mitigan; y • la explicación de los



directores en la Declaración de Viabilidad sobre cómo han evaluado las perspectivas del Grupo, durante qué período lo han hecho y por qué consideraron que ese período era apropiado, y su declaración sobre si tienen una expectativa razonable de que el Grupo podrá continuar operando y cumplir con sus obligaciones a medida en que venzan durante el período de su evaluación, que incluye las divulgaciones relacionadas que llamen la atención sobre cualquier calificación o supuesto necesario. También estamos obligados a revisar la Declaración de Viabilidad que figura en la página 38, de conformidad con las Normas de Cotización del Reino Unido. Nuestras conclusiones. • Consideramos que el uso que hacen los directores del principio de la empresa en funcionamiento para la preparación de los estados financieros es apropiado; • No hemos identificado, y coincidimos con la evaluación de los directores de que no hay un incertidumbre material relacionada con eventos o condiciones que, individual o colectivamente, pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo o de la Compañía Matriz para continuar como la empresa en funcionamiento durante el período de la empresa en funcionamiento; • No tenemos nada material que añadir o señalar con relación a la declaración de los directores en la página 110 sobre el uso de la base contable de la empresa en funcionamiento, sin incertidumbres importante que puedan generar dudas significativas sobre el uso de dicha base por parte del Grupo y la Compañía Matriz durante el período de la empresa en funcionamiento, y consideramos aceptable la información sobre la empresa en funcionamiento en las páginas 133 y 187; y • La declaración relacionada, conforme a las Normas de Cotización del Reino Unido que figuran en la página 110 es sustancialmente coherente con los estados financieros y con nuestro conocimiento de auditoría. Sin embargo, como no podemos predecir todos los eventos o las condiciones futuras y como los eventos posteriores pueden dar lugar a resultados que no sean coherentes con los juicios que eran razonables en el momento en el que se hicieron, las conclusiones anteriores no son una garantía de que el Grupo o la Compañía Matriz vayan a seguir operando. Nuestros informes. No tenemos nada importante que añadir o a lo que haya que llamar la atención con relación a estas divulgaciones. Hemos llegado a la conclusión de que estas divulgaciones son sustancialmente consistentes con los estados financieros y con nuestro conocimiento de auditoría. Nuestro trabajo se limita a evaluar estos asuntos en el contexto del conocimiento adquirido durante la auditoría de nuestros estados financieros. Dado a que no podemos predecir todos los eventos o las condiciones futuras y como los eventos posteriores pueden dar lugar a resultados que no sean coherentes con los juicios que eran razonables en el momento en el que se hicieron la ausencia de información importante en estos estados financieros no garantiza la viabilidad a largo plazo del Grupo ni de la Compañía Matriz. -----

**4. Asuntos Clave de Auditoría.** Lo que queremos decir: Los Asuntos Clave de Auditoría son aquellos que, a nuestro juicio profesional, fueron de mayor importancia en la auditoría de los estados financieros e incluyen los riesgos evaluados más significativos de incorrección material (ya sea por fraude o no) identificados por nosotros, que incluye aquellos que tuvieron el mayor efecto en: • la estrategia general de auditoría; • la asignación de recursos en la auditoría; y • dirigir los esfuerzos del equipo de trabajo. A continuación, presentamos los principales Asuntos Clave de Auditoría en orden descendente de importancia, junto con nuestros procedimientos clave de auditoría para abordarlos y los resultados obtenidos de esos procedimientos. Estos asuntos fueron abordados, y nuestros resultados se basan en los procedimientos realizados, para el propósito de la auditoría de los estados financieros en su conjunto. No emitimos una opinión separada sobre estos asuntos. **4.1. Reconocimiento de ingresos – Reembolsos (Grupo).**-----

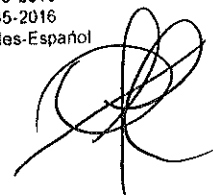
|                                      |                                                 |                        |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|
| Elementos de los estados financieros | Nuestra evaluación de riesgos<br>frente al EF24 | Nuestros<br>resultados |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|

EF25

EF24

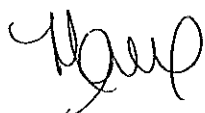
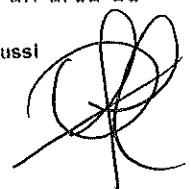


Marinés Chacón Bocanegra de Russi  
Traductora Jurada  
Acuerdo No 2270-2016  
Registro No 0035-2016  
Español-Inglés e Inglés-Español



|               |           |           |                          |                 |
|---------------|-----------|-----------|--------------------------|-----------------|
| Acumulación   |           | ↔         | Nuestra evaluación del   | EF25: Aceptable |
| de reembolsos | € 3,481 m | € 3,815 m | riesgo es similar al del | EF24: Aceptable |
|               |           |           | EF24.                    |                 |

**Descripción del Asunto Clave de Auditoría.** Riesgo de fraude en los reembolsos. Los ingresos se miden netos de reembolsos, reducciones de precios, incentivos otorgados a los clientes, cupones promocionales y costos de comunicación comercial (en conjunto, denominados "descuentos " o "reembolsos"). Ciertos descuentos para bienes vendidos en el año solo se finalizan cuando se conocen los importes exactos, los ingresos incluyen una estimación de la contraprestación variable. Esta contraprestación variable representa la parte de los descuentos que no se deducen directamente de la factura y es compleja debido a la diversidad de los términos de los acuerdos contractuales con los clientes. Los devengos de reembolsos representan la parte de la contraprestación variable que se debe devolver a los clientes aún no facturados. En el ámbito del reconocimiento de ingresos, identificamos los reembolsos como un Asunto Clave de Auditoría, dado que las provisiones para los reembolsos son significativas en varios mercados y tienen un impacto directo en el reconocimiento de ingresos. Existe el riesgo de que los ingresos se sobreestimen significativamente debido a un fraude perpetrado por el reconocimiento incompleto de los devengos de reembolsos, como consecuencia de la presión que la gerencia pueda sentir para alcanzar los objetivos de rendimiento. Esto se manifestaría mediante la elusión de los procesos para registrar o revertir los reembolsos, o mediante el registro de las partidas contables fraudulentas. Se considera que esta es un área que tuvo un efecto significativo en nuestra estrategia general de auditoría y en la asignación de recursos para planificar y completar nuestra auditoría, ya que se requirió un esfuerzo considerable para evaluar los acuerdos contractuales y las provisiones de reembolso relacionadas. **Nuestra respuesta al riesgo.** Nuestros procedimientos para abordar el riesgo incluyeron: • Evaluación de riesgo: Realizamos una revisión retrospectiva para evaluar la exactitud de los devengos de reembolsos del Grupo comparando, para los mercados importantes del Grupo, los devengos de reembolsos del año anterior con el gasto real incurrido. Cuando identificamos diferencias significativas, instruimos a nuestros equipos de auditoría de componentes para que comprendieran la lógica empresarial. Analizamos los resultados de nuestra comparación en conjunto y a lo largo del tiempo para identificar tendencias que pudieran sugerir sesgo de la gerencia. • Controles: Evaluamos el diseño y probamos la efectividad operativa de ciertos controles internos relacionados con el proceso de ingresos, que incluye los controles sobre los acuerdos de reembolso, el cálculo del devengo de reembolso y los controles sobre las reclamaciones de reembolso. Cuando se identificaron deficiencias de control, identificamos y evaluamos y, cuando fue pertinente, nos basamos en los controles compensatorios. • Prueba de detalle: Analizamos una selección de devengos de reembolsos registrados y pagos / liquidaciones posteriores al 31 de diciembre de 2025 y evaluamos si los devengos se registraron en el período apropiado. • Libros de contabilidad: Evaluamos críticamente los libros de contabilidad manuales registrados en las cuentas de reembolso para identificar partidas inusuales o irregulares y obtuvimos la documentación subyacente de aquellas identificadas como inusuales o irregulares. Comunicaciones con el Comité de Auditoría de Unilever PLC. Nuestras conversaciones con el Comité de Auditoría y los informes que le proporcionamos incluyeron: • Nuestro enfoque para la auditoría de reembolsos, que incluye los procedimientos sustantivos planificados y el alcance de nuestra confianza en el control. • Una revisión retrospectiva de los devengos de fin de año anterior en los mercados que consideramos de mayor riesgo. • Nuestras conclusiones sobre la idoneidad de la metodología y el valor de los devengos de reembolsos al cierre del ejercicio. Áreas que requieren un juicio particular por parte del auditor. No identificamos ninguna área que requiriera un juicio particular por parte del auditor. Nuestros resultados. Los resultados de nuestras pruebas fueron satisfactorios (EF24: satisfactorio). Más información en el Informe Anual y las Cuentas: consulte el Informe del Comité de Auditoría en la página 72 para obtener detalles sobre cómo el Comité de Auditoría consideró el reconocimiento de ingresos como un área de

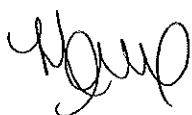
especial atención, la página 136 para la política contable sobre el reconocimiento de ingresos y la nota 2 para las divulgaciones financieras.

**4. Asuntos Clave de Auditoría (continuación). 4.2 Pasivos contingentes por impuestos indirectos en Brasil (Grupo).** -----

| Elementos de los estados financieros                                               |                   |                   | Nuestra evaluación de riesgos frente al EF24                 | Nuestros resultados                |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Pasivos contingentes revelado (con relación la reorganización corporativa de 2001) | EF25<br>€ 3,557 m | EF24<br>€ 3,230 m | Nuestra evaluación del riesgo es similar a la del EF24.<br>↔ | EF25: Aceptable<br>EF24: Aceptable |

**Descripción del Asunto Clave de Auditoría.** Resultado de la disputa tributaria. El Grupo ha registrado pasivos contingentes por impuestos indirectos relacionados con disputas con las autoridades tributarias brasileñas derivadas de una reorganización corporativa realizada en 2001. El importe total de las liquidaciones tributarias recibidas al respecto asciende a € 3.557 m al 31 de diciembre de 2025. Asimismo, existe la posibilidad de que se produzcan liquidaciones tributarias adicionales significativas relacionadas con el mismo asunto, correspondientes a periodos aún no liquidados. Identificamos la evaluación de los pasivos contingentes por impuestos indirectos en Brasil relacionados con una reorganización corporativa de 2001 como un Asunto Clave de Auditoría. En Brasil, existe un alto grado de complejidad en los regímenes tributarios indirectos locales (tanto estatales como federales) y la jurisprudencia. Debido a estas complejidades, el Grupo aplica un alto grado de juicio con respecto a la incertidumbre del resultado de este asunto. Juicio complejo del auditor y habilidades especializadas se requerían para evaluar los posibles resultados futuros de las investigaciones realizadas por las autoridades sobre las evaluaciones recibidas para determinar si existe una responsabilidad, y para evaluar si se puede estimar la exposición a posibles evaluaciones tributarias importantes relacionadas con el mismo asunto para períodos aún no evaluados.

**Nuestra respuesta al riesgo.** Nuestros procedimientos para abordar el riesgo incluyeron: • Controles: Evaluamos el diseño y probamos la eficacia operativa de ciertos controles internos relacionados con el proceso de impuestos indirectos, que incluye los controles relacionados con la evaluación del resultado de las investigaciones en caso de existir una obligación tributaria, y la evaluación de la exposición a posibles liquidaciones tributarias significativas para períodos aún no evaluados. • Nuestra experiencia fiscal: Contamos con la participación de profesionales locales en impuestos indirectos con habilidades y conocimientos especializados, quienes nos brindaron asistencia en: • Evaluar la idoneidad de la clasificación como pasivos contingentes en comparación con la naturaleza de las exposiciones, las regulaciones aplicables y la correspondencia relacionada con las autoridades fiscales; y • Evaluar las confirmaciones recibidas de los abogados externos del Grupo, considerando cualquier impacto de precedentes legales, jurisprudencia y cualquier sentencia histórica y reciente dictada por las autoridades judiciales que pudiera afectar la probabilidad de salida de recursos económicos. • Revisión retrospectiva: Inspeccionamos las evaluaciones recibidas de autoridades tributarias y comparamos retrospectivamente su consistencia, ocurrencia y montos a lo largo del tiempo con estimaciones de gestión previas realizadas en los períodos en el que este asunto aún no se había evaluado. • Evaluación de la Transparencia: Evaluamos la adecuación de las divulgaciones del Grupo con respecto a los pasivos contingentes por impuestos indirectos en Brasil. Comunicaciones con el Comité de Auditoría de Unilever PLC. Nuestras conversaciones con el Comité de Auditoría y los informes que le proporcionamos incluyeron: • Nuestro enfoque para la auditoría de los pasivos contingentes por impuestos indirectos en Brasil, que incluye detalles de los procedimientos sustantivos planificados y el alcance de nuestra confianza en el control. • Nuestras conclusiones sobre la idoneidad de las variaciones del año en las divulgaciones de pasivos contingentes relacionados. • La adecuación de la divulgación de los pasivos contingentes revelados relacionados con la disputa sobre impuestos indirectos en Brasil. Áreas que requieren un juicio particular por parte del auditor. Hemos

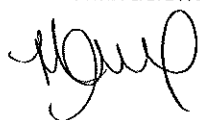



identificado las siguientes áreas como aquellas que requieren un juicio particular por parte del auditor: • La evaluación del resultado de las investigaciones realizadas por las autoridades, si existe alguna responsabilidad y al hacer una estimación de cualquier salida de capitales. Nuestros resultados. Los resultados de nuestras pruebas fueron satisfactorios (EF24: satisfactorio) y consideramos que las divulgaciones de pasivos contingentes por impuestos indirectos brasileños eran aceptables (EF24: aceptable). Más información en el Informe Anual y las Cuentas: consulte el Informe del Comité de Auditoría en la página 72 para obtener detalles sobre cómo el Comité de Auditoría consideró las provisiones para impuestos indirectos y los pasivos contingentes como un área de especial atención, las páginas 177 a 178 para la política contable sobre provisiones y pasivos contingentes respectivamente, y las notas 19 y 20 para las divulgaciones financieras. -----

#### 4. Asuntos Clave de Auditoría (continuación). 4.3. Separación de Helados (Grupo y Matriz). -----

| Elementos de los estados financieros                                    |             | Nuestra evaluación de riesgos frente al EF24 | Nuestros resultados    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------|------------------------|
|                                                                         | EF25        | EF24                                         |                        |
| Ganancia total de la separación después de impuestos                    | € 3,373 m   | -                                            | Nuevo KAM para el EF25 |
| Beneficio después de impuestos procedente de operaciones discontinuadas | € 425 m     | -                                            |                        |
| Inversión de capital en TMICC                                           | € 1,655 m   | -                                            |                        |
| Pérdida por separación (Compañía Matriz)                                | € (2.992) m | -                                            | EF25: Aceptable        |

**Descripción del Asunto Clave de Auditoría.** Tratamiento contable. Como se establece en la nota 21, el 6 de diciembre de 2025, Unilever completó la separación de su negocio de helados, ahora conocido como The Magnum Ice Cream Company N. V. ("TMICC"), una compañía independiente que cotiza en bolsa. La separación se llevó a cabo mediante una separación del 80.15 % de la participación de Unilever en TMICC a los accionistas de Unilever. Unilever ha conservado una participación del 19.85 %, que se ha reconocido como una inversión de capital. El Grupo dio de baja activos netos de € 4.015 m y reconoció una ganancia por separación de € 3.373 m. Los resultados comerciales de la separación de Helados correspondientes al período finalizado el 6 de diciembre se han presentado como parte de las operaciones discontinuadas y los resultados comparativos se han reformulado de forma consistente. En la fecha de la separación, la distribución de acciones se midió al valor razonable de los activos a distribuir (la "distribución de dividendos presunta"), y los activos y pasivos del negocio de helados se dieron de baja del balance general, con la diferencia reconocida en el estado de resultados consolidado como una ganancia por separación. La Compañía Matriz reconoció una pérdida por separación de € 2.992 m, que es la diferencia entre el valor de la distribución de dividendos estimada de € 6.752 m y el coste de la inversión de € 9.744 m. No consideramos que ningún tratamiento contable relacionado con la separación presente un riesgo significativo de incorrección material, ya que no existen juicios subyacentes significativos ni áreas de incertidumbre significativa en las estimaciones. Sin embargo, hemos identificado la separación de Helados como un Asunto Clave de Auditoría debido a su impacto generalizado en los estados financieros y a la naturaleza significativa y material de la transacción durante el período. Esto requirió una asignación significativa de recursos en la auditoría, que incluye la necesidad de involucrar a nuestros especialistas en valoración e impuestos. **Nuestra respuesta al riesgo.** Nuestros procedimientos para abordar el riesgo incluyeron: • Análisis Contable: Evaluamos las conclusiones contables del Grupo, en particular los juicios contables en torno a la separación y la contabilización de la participación retenida en TMICC. • Comparación de Valoraciones: Con la ayuda de nuestros especialistas en valoración, cuestionamos críticamente la



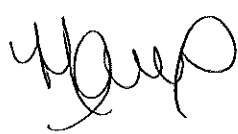

valoración del Grupo de la distribución de dividendos presunta comparando el precio de las acciones cotizadas de TMICC al cierre en la fecha de cotización con el punto de valoración seleccionado por la gerencia. • Pruebas de Detalle: Recalculamos de forma independiente la ganancia por separación en el Grupo y la pérdida por separación en la Matriz. • Controles: Evaluamos el diseño y probamos la eficacia operativa de ciertos controles internos relacionados con la asignación de ingresos y costos a operaciones discontinuadas. • Evaluación de la Transparencia: Evaluamos la adecuación de la información divulgada por el Grupo (véase la nota 21) y la Compañía Matriz (véase la nota 3) con respecto a la separación de Helados. Comunicaciones con el Comité de Auditoría de Unilever PLC. Nuestras conversaciones con y reportes entre los requisitos para el Comité de Auditoría se incluyan: • Nuestro enfoque para la auditoría de la ganancia por separación en el Grupo y la pérdida por separación en la Compañía Matriz, que incluye detalles de los procedimientos sustantivos planificados y el alcance de nuestra confianza en el control. • Nuestras conclusiones sobre la idoneidad de la contabilidad aplicada a diversos temas, incluida la contabilidad de la participación retenida en TMICC.

Áreas que requieren un juicio particular por parte del auditor. No identificamos ninguna área que requiriera un juicio particular por parte del auditor. Nuestros resultados. Los resultados de nuestras pruebas fueron satisfactorios y consideramos que la información divulgada sobre la separación de Helados era aceptable. Más información en el Informe Anual y las Cuentas: consulte el Informe del Comité de Auditoría en la página 72 para obtener detalles sobre cómo el Comité de Auditoría consideró la venta de Helados como un área de especial atención, la página 134 para la política contable sobre desinversiones y la nota 21 y la nota 3 de la Compañía Matriz para las divulgaciones financieras. -----

**4. Asuntos Clave de Auditoría (continuación). 4.4. Inversiones en Filiales (Compañía Matriz).** -----

| Elementos de los estados financieros |                       | Nuestra evaluación de riesgos frente al EF24 | Nuestros resultados |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------|
| EF25                                 | EF24                  | Nuestra evaluación                           | EF25: Aceptable     |
|                                      |                       | ↔ del riesgo es similar a la del EF24.       | EF24: Aceptable     |
| Inversiones en filiales              | € 94,776 m € 88,035 m |                                              |                     |

**Descripción del Asunto Clave de Auditoría.** Bajo riesgo, alto valor. El importe en libros de las inversiones en filiales mantenidas al coste menos el deterioro representa el 98 % (2024: 98 %) del total de activos de Unilever PLC. No consideramos que la recuperabilidad de estas inversiones esté en alto riesgo de errores significativos, ni que esté sujeta a un nivel significativo de juicio. Sin embargo, debido a su materialidad en el contexto de los estados financieros de la Compañía Matriz, se considera que este es un área que tuvo un efecto significativo en nuestra estrategia de auditoría y asignación de recursos en la planificación y finalización de nuestra auditoría de la Compañía Matriz. **Nuestra respuesta al riesgo.** Realizamos las pruebas que se describen a continuación en lugar de recurrir a los controles de la Compañía, ya que la naturaleza del saldo es tal que esperamos obtener evidencia de auditoría principalmente a través de los procedimientos detallados que se describen. Nuestros procedimientos para abordar el riesgo incluyeron: • Evaluación del trabajo de deterioro del Grupo: Evaluamos las conclusiones alcanzadas en los trabajos de deterioro del Grupo con relación a la recuperabilidad de las inversiones de Unilever PLC en subsidiarias. Evaluamos si las conclusiones alcanzadas dieron lugar a alguna indicación de deterioro que sería apropiada en la evaluación de la recuperabilidad de la inversión de la Compañía Matriz en subsidiarias. • Nuestra experiencia en el sector: Evaluamos el nivel actual de operaciones, que incluye la identificación de cualquier indicación de una desaceleración en la actividad considerando nuestro conocimiento del Grupo y la industria. • Comparación de Supuestos: Cuestionamos los supuestos clave utilizados en los análisis de deterioro de las unidades generadoras de efectivo del Grupo comparando supuestos como tasas de descuento y tasas de crecimiento con puntos de datos externos, utilizando nuestro propio especialista en valoración y realizando análisis de sensibilidad. Comunicaciones con el Comité de Auditoría de Unilever PLC. Nuestras conversaciones con y reportes para el Comité de Auditoría incluían: • Nuestro enfoque para la auditoría de la recuperabilidad de las inversiones de la Compañía Matriz en subsidiarias, que incluye

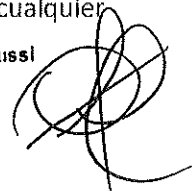


detalles de los procedimientos sustantivos planificados y el alcance de nuestra confianza en el control. • Una evaluación de los indicadores de deterioro a partir de la conclusión alcanzada en los cálculos de deterioro del grupo o ajustes específicos de la empresa. Áreas que requieren un juicio particular por parte del auditor. Hemos identificado las siguientes áreas como aquellas que requieren un juicio particular por parte del auditor: • La evaluación de los supuestos utilizados para determinar el valor recuperable de la CGU a la que pertenecen las inversiones y la evaluación de si existe un deterioro. Nuestros resultados. Los resultados de nuestras pruebas fueron satisfactorios (EF24: satisfactorio) y consideramos aceptable la conclusión de la Compañía Matriz de que no existe deterioro de sus inversiones en subsidiarias (EF24: aceptable). Más información en el Informe Anual y las Cuentas: consulte la página 187 para conocer la política contable sobre inversiones en subsidiarias y la nota 5 de los estados financieros de la Compañía Matriz para obtener información financiera.-----

**5. Nuestra capacidad para detectar irregularidades y nuestra respuesta. Fraude - Identificación y respuesta a los riesgos de errores importante debidos al fraude.** Evaluación del riesgo de fraude. Para identificar los riesgos de errores importante debidos a fraude ("riesgos de fraude"), evaluamos eventos o condiciones que pudieran indicar un incentivo o presión para cometer fraude o brindar una oportunidad para cometerlo. Nuestros procedimientos de evaluación de riesgos incluyeron: • Consultar a los directores, al Comité de Auditoría, a la auditoría interna y revisar la documentación de políticas sobre las políticas y procedimientos de alto nivel del Grupo para prevenir y detectar el fraude, que incluye la función de auditoría interna y el canal del Grupo para la denuncia de irregularidades, así como si tienen conocimiento de algún fraude real, sospechado o alegado. • Leer las actas de la Junta y del Comité de Auditoría. • Considerando los planes de incentivos de remuneración y los objetivos de rendimiento para la gerencia y los directores, que incluye los objetivos USG/ UOP. • Utilizar procedimientos analíticos para identificar cualquier relación inusual o inesperada. • Utilizando a nuestros propios profesionales forenses con habilidades especializadas y conocimientos que nos ayuden a identificar los riesgos de fraude basándonos en el análisis de las circunstancias del Grupo. Comunicaciones de riesgos. Comunicamos los riesgos de fraude identificados a todo el equipo de auditoría y nos mantuvimos alerta ante cualquier indicio de fraude durante toda la auditoría. Esto incluyó la comunicación del auditor del Grupo a los auditores de las unidades sobre los riesgos de fraude importantes identificados a nivel del Grupo y la solicitud a los auditores de las unidades para que realizaran procedimientos a nivel de unidad para informar al auditor del Grupo sobre cualquier factor de riesgo de fraude identificado o casos de fraude identificados o sospechosos. Riesgos de fraude. Tal como lo exigen las normas de auditoría, y teniendo en cuenta las posibles presiones para cumplir con los objetivos de desempeño, realizamos procedimientos para abordar el riesgo, en particular: • El riesgo de que el Grupo y los componentes de gerencia puedan realizar partidas contables inapropiados; y • El riesgo de que los ingresos se sobreestimen materialmente debido a un fraude mediante la manipulación del devengo de reembolso reconocido. No hemos identificado ningún riesgo de fraude adicional. Enlace a KAMs. El apartado 4.1 de este informe, en la sección de Asuntos Clave de Auditoría, se incluye información más detallada sobre los riesgos de fraude identificados, específicamente sobre la posibilidad de que los ingresos se vean sobreestimados debido a la manipulación de la acumulación de reembolsos. Procedimientos para abordar los riesgos de fraude. Al determinar los procedimientos de auditoría, tomamos en cuenta los resultados de nuestra evaluación y las pruebas de la eficacia operativa de los controles de gestión del riesgo de fraude a nivel de Grupo. Para obtener más detalles sobre los controles de gestión del riesgo a nivel de Grupo, consulte el informe del Comité de Auditoría en la página 70. También realizamos procedimientos que incluyen: • Identificar partidas contables manuales para probar a nivel de grupo y para componentes seleccionados dentro del alcance en función de criterios de riesgo, como publicaciones de gestión y plazos después del cierre del libro mayor y comparar las entradas identificadas con la documentación de soporte. • Evaluar si los juicios realizados al elaborar las estimaciones contables son indicativos de un posible sesgo.-----

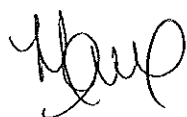


**5. Nuestra capacidad para detectar irregularidades y nuestra respuesta (continuación). Leyes y reglamentos - Identificación y respuesta a los riesgos de incorrección material relacionados con el cumplimiento de las leyes y reglamentos.** Evaluación de riesgos según leyes y reglamentos. Identificamos áreas de leyes y regulaciones que razonablemente podrían tener un efecto significativo en los estados financieros, basándonos en nuestra experiencia comercial y sectorial general, en conversaciones con los directores y otros gerentes (según lo exigen las normas de auditoría) y en la revisión de la correspondencia regulatoria y legal del Grupo. Asimismo, analizamos con los directores y otros gerentes las políticas y los procedimientos relativos al cumplimiento de las leyes y regulaciones, y recurrimos a nuestros profesionales forenses con habilidades y conocimientos especializados para que nos ayudaran a evaluar los hechos y las circunstancias. Comunicaciones de riesgo. Comunicamos las leyes y regulaciones identificadas a todo nuestro equipo y nos mantuvimos alerta ante cualquier indicio de incumplimiento durante toda la auditoría. Esto incluyó la comunicación del auditor del Grupo a los auditores de las unidades sobre las leyes y regulaciones importantes identificadas a nivel del Grupo, y una solicitud a los auditores de las unidades para que informaran al equipo de auditoría del Grupo sobre cualquier caso de incumplimiento de las leyes y regulaciones que pudiera dar lugar a una incorrección material a nivel del Grupo. Contexto directo de leyes y vínculo a la auditoría. El efecto potencial de estas leyes y regulaciones sobre los estados financieros varía considerablemente. El Grupo está sujeto a leyes y regulaciones que afectan directamente a los estados financieros, que incluye la legislación sobre información financiera (que incluye la legislación sobre empresas relacionadas), la legislación sobre beneficios distribuibles y la legislación fiscal. Evaluamos el grado de cumplimiento de estas leyes y regulaciones como parte de nuestros procedimientos sobre las partidas de los estados financieros correspondientes. Áreas de leyes / regulación indirecta más significativas. El Grupo está sujeto a numerosas leyes y regulaciones cuyo incumplimiento podría tener consecuencias significativas en los importes o la información revelada en los estados financieros, por ejemplo, mediante la imposición de multas o litigios. Identificamos las siguientes áreas como las más propensas a tener dicho efecto: • Legislación sobre competencia (que refleja la participación del Grupo en varias investigaciones en curso por parte de autoridades en competencia nacionales). Legislación laboral (que refleja la fuerza laboral importante y geográficamente diversa del Grupo). • Regulación en materia de salud y seguridad (que refleja la naturaleza de los procesos de producción y distribución del Grupo) • Legislación sobre productos de consumo, como la seguridad de los productos y las declaraciones sobre los mismos (que refleja la naturaleza de la diversa gama de productos del Grupo). • Legislación contractual (que refleja el amplio uso que hace el Grupo de marcas registradas, derechos de autor y patentes). • Protección de datos (requisitos de las leyes vigentes de privacidad de datos). • Regulación medioambiental (que refleja la naturaleza de los procesos de producción y distribución del Grupo) • Cumplimiento de las sanciones (que refleja las actividades del Grupo en diversas regiones con sanciones vigentes). Los estándares de auditoría limitan los procedimientos necesarios para identificar el incumplimiento de estas leyes y reglamentos a la consulta a los directores y otros gerentes, así como a la inspección de la correspondencia regulatoria y legal, si la hubiere. Por lo tanto, si no se nos comunica una infracción de las normas operativas o esta no se evidencia en la correspondencia pertinente, la auditoría no detectará el incumplimiento. Enlace a KAMs. Más detalles con relación a los impuestos indirectos de Brasil se establecen en las divulgaciones del Asunto Clave de Auditoría en la sección 4.2 de este informe. Los pasivos contingentes por impuestos indirectos en Brasil se revelan en la nota 20 de los estados financieros del Grupo en la página 178. **Contexto.** Contexto de la capacidad de la auditoría para detectar fraudes o infracciones de la ley o regulación. Debido a las limitaciones inherentes a una auditoría, existe el riesgo inevitable de que no hayamos detectado algunos errores importantes en los estados financieros, incluso si hemos planificado y realizado la auditoría correctamente de acuerdo con las normas de auditoría. Por ejemplo, cuanto más alejado esté el incumplimiento de las leyes y regulaciones de los hechos y transacciones reflejados en los estados financieros, menor será la probabilidad de que los procedimientos inherentemente limitados que exigen las normas de auditoría lo identifiquen. Además, como en cualquier

auditoría, persistía un mayor riesgo de no detectar el fraude, ya que este puede implicar colusión, falsificación, omisiones intencionadas, declaraciones falsas o la elusión de los controles internos. Nuestros procedimientos de auditoría están diseñados para detectar errores importantes. No somos responsables de prevenir el incumplimiento ni el fraude, y no se espera que detectemos el incumplimiento de todas las leyes y reglamentos.

**6. Nuestra determinación de la materialidad.** El alcance de nuestra auditoría estuvo condicionado por la aplicación del principio de materialidad. Establecimos umbrales cuantitativos e incorporamos consideraciones cualitativas para determinar el alcance de nuestra auditoría, así como la naturaleza, el momento y la extensión de nuestros procedimientos, y para evaluar el efecto de los errores, tanto individualmente como en conjunto, en los estados financieros en su totalidad. **€ 500 M (EF24: € 500 m)** Materialidad para los Estados Financieros del Grupo en su conjunto. Lo que queremos decir: Una referencia cuantitativa para la planificación y realización de nuestra auditoría. Base para determinar la materialidad y los juicios aplicados. La materialidad para los estados financieros del Grupo en su conjunto se fijó en € 500 m. (EF24: € 500 m). Esto se determinó con referencia a un valor de referencia del Grupo normalizado PBTCO. De acuerdo con el EF24, determinamos que el Grupo normalizado PBTCO sigue siendo el principal referente para el Grupo, ya que consideramos el beneficio antes de impuestos, excluyendo ciertos elementos identificados, como un indicador clave de rendimiento y la base de los beneficios, y por lo tanto el foco principal de un inversor razonable. Hemos examinado los datos de consenso de los analistas y otros comentarios de inversores en busca de señales de otros factores influyentes significativos de decisiones económicas. De ello no se derivaron revisiones a nuestra metodología de cálculo. Normalizamos el PBTCO del Grupo mediante la adición de ajustes que no representan las operaciones normales y continuas del Grupo. Los elementos que ajustamos fueron las ganancias y pérdidas por la venta de empresas del grupo, los gastos por deterioro y el costo de reestructuración relacionado con el programa de productividad del Grupo. Por lo tanto, basamos nuestra materialidad del Grupo en la materialidad normalizada PBTCO del Grupo de € 8,946 m (EF24: € 9,780 m). Nuestra materialidad del Grupo de € 500 m se determinó aplicando un porcentaje al valor normalizado PBTCO del Grupo. Al utilizar un punto de referencia de la normalización del Grupo Para determinar la materialidad global, el enfoque de KPMG para entidades de interés público considera un rango de referencia de hasta el 5 % de la medida. Al establecer la materialidad global del Grupo, aplicamos un porcentaje del 5.59 % (EF24: 5.11 %) al índice de referencia. Al determinar este porcentaje, consideramos la escala del negocio, el nivel de criterio y precisión en los juicios contables clave del Grupo, así como la comparación del nivel de materialidad con otros índices de referencia importantes, como los activos totales, de los cuales representa el 0.71 % (EF24: 0.63 %), y los ingresos totales, de los cuales representa el 0.99 % (EF24: 0.82 %). La materialidad para los estados financieros de la Compañía Matriz en su conjunto se fijó en € 340 m. (EF24: € 342 m), determinado con referencia a un índice de referencia de los activos totales de la Compañía Matriz, de los cuales representa el 0.35 % (EF24: 0.38 %). **€ 375 M (EF24: € 375 m)** Materialidad del desempeño. Lo que queremos decir: Nuestros procedimientos sobre saldos de cuentas individuales y divulgaciones se realizaron con un umbral más bajo, la materialidad de ejecución, para reducir a un nivel aceptable el riesgo de que errores no materiales individualmente en los saldos de cuentas individuales se acumulen hasta alcanzar un importe material en el conjunto de los estados financieros. Base para determinar la materialidad del desempeño y los juicios aplicados: Hemos considerado apropiado un nivel de materialidad de desempeño del 75% (EF24: 75%) para los estados financieros del Grupo en su conjunto. La materialidad del desempeño de la Compañía Matriz se fijó en € 255 m (EF24: € 256 m), lo que equivale al 75 % (EF24: 75 %) de materialidad para los estados financieros de la Compañía Matriz en su conjunto. Aplicamos este porcentaje en nuestra determinación de la materialidad del desempeño porque no identificamos ningún factor que indicara un nivel elevado de riesgo. **€ 25 M (EF24: € 25 m)** Umbral de contabilización de errores de auditoría. Lo que queremos decir: Este es el importe por debajo del cual los errores detectados se consideran claramente insignificantes desde un punto de vista cuantitativo. Podemos detectar errores por debajo de este umbral que podrían alterar la



naturaleza, el momento y el alcance de nuestros procedimientos de auditoría, por ejemplo, si identificamos errores menores que sean indicadores de fraude. Este es también el importe a partir del cual se comunican al Comité de Auditoría de Unilever PLC todas las irregularidades detectadas. Base para determinar el umbral de contabilización de errores de auditoría y los juicios aplicados. Establecemos nuestro umbral de contabilización de errores de auditoría en 5 % (EF24: 5 %) de nuestra materialidad para los estados financieros del Grupo. Asimismo, informamos al Comité de Auditoría sobre cualquier otro error identificado que justifique su notificación por motivos cualitativos. La materialidad global para los estados financieros del Grupo de € 500 m (EF24: € 500 m) se compara de la siguiente manera con los importes de las partidas principales de los estados financieros: -----

|                                            | Ingresos totales del grupo |            | Beneficio del grupo antes de impuestos (normalizado) |           | Activos totales del grupo |            |
|--------------------------------------------|----------------------------|------------|------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|------------|
|                                            | EF25                       | EF24       | EF25                                                 | EF24      | EF25                      | EF24       |
| Título del estado financiero               | € 50,503 m                 | € 60,761 m | € 8,946 m                                            | € 9,780 m | € 70,471 m                | € 79,750 m |
| Título de la Materialidad del grupo como % | 0.99 %                     | 0.82 %     | 5.59 %                                               | 5.11 %    | 0.71 %                    | 0.63 %     |

**7. Alcance de nuestra auditoría. Alcance del grupo.** Lo que queremos decir: Cómo determinó el auditor del Grupo los procedimientos que debían realizarse en todo el Grupo. Realizamos procedimientos de evaluación de riesgos para determinar cuáles de los componentes del Grupo tienen probabilidades de incluir riesgos de errores importantes en los estados financieros del Grupo y qué procedimientos deben realizarse en esos componentes para abordar esos riesgos. En total, identificamos 584 (EF24: 552) componentes, tras haber considerado nuestra evaluación de la estructura operativa del Grupo, la estructura jurídica del Grupo, las ubicaciones geográficas, la existencia de actividades comerciales comunes y nuestra capacidad para realizar procedimientos de auditoría de forma centralizada. De ellos, identificamos 2 (EF24: 2) componentes cuantitativamente significativos que contenían los porcentajes más altos de los ingresos totales o de los activos totales del Grupo, para los cuales realizamos procedimientos de auditoría. También identificamos 10 (EF24: 13) componentes que requerían una consideración especial de auditoría, debido a los riesgos del Grupo relacionados con el reconocimiento de ingresos (reembolsos) o el impuesto indirecto brasileño que reside en estos componentes. Además, tras considerar factores cualitativos y cuantitativos, seleccionamos 30 (EF24: 27) componentes adicionales con cuentas y divulgaciones que contribuyen a los riesgos específicos de errores importante en los estados financieros del Grupo. A continuación se resumen los procedimientos de auditoría que realizamos, con los datos comparativos del año anterior indicados entre paréntesis: -----

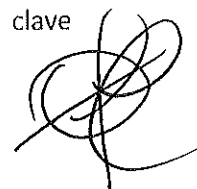
| Tipo de componente                                                   | Número de componentes en los que realizamos procedimientos de auditoría | Gama de materialidad aplicada            |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Componentes cuantitativamente significativos                         | 2 (2)                                                                   | € 190 m - € 215 m<br>(€ 190 m - € 212 m) |
| Componentes que requieren una consideración especial en la auditoría | 10 (13)                                                                 | € 8 m - € 128 m<br>(€ 9 m - € 120 m)     |




|                                                                  |                    |                                      |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Otros componentes donde<br>nosotros realizamos<br>procedimientos |                    | € 5 m - € 340 m<br>(€ 3 m - € 342 m) |
| Total                                                            | 30 (27)<br>42 (42) |                                      |

El Grupo también opera centros de servicios compartidos ("centros operativos") que son importantes para nuestra auditoría en India, México, Polonia, Filipinas y China. Estos centros operativos realizan actividades de contabilidad e informes junto con los controles relacionados y brindan soporte a las entidades operativas del Grupo. En conjunto, estos centros operativos procesan una parte sustancial de las transacciones del Grupo, cuyos resultados se relacionan con la información financiera de los componentes de información a los que prestan servicio y, por lo tanto, no son componentes de información separados. Cada uno de los centros operativos eran sujetos a procedimientos de auditoría específicos centrados en el riesgo, principalmente la comprobación del procesamiento de transacciones y los controles manuales clave a nivel de proceso que se llevan a cabo en los centros operativos. También realizamos procedimientos de auditoría sobre las cuentas significativas de las entidades de las unidades de negocio que utilizan los centros operativos. Involucramos a auditores de componentes en la realización del trabajo de auditoría de los 42 (EF24: 42) componentes. Realizamos procedimientos de auditoría sobre las partidas excluidas del beneficio normalizado del Grupo antes de impuestos, utilizado como referencia para nuestra materialidad. Establecimos las materialidades de los componentes considerando la combinación de tamaño y perfil de riesgo del Grupo en todos los componentes. También realizamos la auditoría de la Compañía Matriz. Nuestros procedimientos de auditoría abarcaron el 78 % (EF24: 78 %) de los ingresos del Grupo y realizamos procedimientos de auditoría con relación a componentes que representaban el 75 % (EF24: 65 %) de las ganancias y pérdidas totales que conformaban la utilidad del Grupo antes de impuestos y el 69 % (EF24: 69 %) de los activos totales del Grupo, excluyendo el fondo de comercio y los activos intangibles. El fondo de comercio y los activos intangibles representaban el 49 % (EF24: 51 %) de los activos totales del Grupo y los procedimientos sobre estos, principalmente con relación a las pruebas de deterioro, fueron realizados directamente por el auditor del grupo. También hemos realizado procedimientos de auditoría de forma centralizada en todo el Grupo en las siguientes áreas: • Consolidación de la información financiera; • Pruebas de sistemas y configuraciones informáticas; • Análisis de partidas contables; • Utilizando tecnología para realizar una conciliación de ventas de 3 vías sobre facturas (factura de 3 vías con documento de pedido y entrega, que incluye deducciones de reembolso en la factura) para verificar la exactitud y puntualidad de los ingresos registrados; • Para algunos componentes, se utiliza tecnología para realizar un análisis línea por la línea de la reversión de los devengos de reembolsos del año anterior para evaluar retrospectivamente la exactitud e identificar riesgos; • Ciertas posiciones fiscales inciertas; • Supuestos actuariales para determinar las obligaciones de beneficios definidos del Grupo; y • Consideraciones climáticas e impacto en los estados financieros. El auditor del grupo también comunicó a los auditores de cada componente el resultado de ciertos procedimientos de auditoría realizados de forma centralizada, pero que eran importantes para los auditores de cada componente, como por ejemplo el resultado de las pruebas centrales de los sistemas y configuraciones de TI.-----

**7. Alcance de nuestra auditoría (continuación). Alcance del grupo (continuación).** Para los componentes restantes, a los cuales no realizamos procedimientos de auditoría, ningún componente representó más del 0.7 % (EF24: 0.9 %) de los ingresos totales del Grupo, o el 2.1 % (EF24: 1.7 %) de los activos totales del Grupo (excluidos el fondo de comercio y los intangibles), o el 2.4 % (EF24: 4.4 %) de las ganancias y pérdidas totales que conformaron la ganancia del Grupo antes de impuestos. Realizamos un análisis a nivel agregado del Grupo para reexaminar nuestra evaluación de que no existe una posibilidad razonable de una incorrección material en estos componentes. Impacto de los controles en la auditoría de nuestro Grupo. Unilever depende en la efectividad de los controles internos sobre la información financiera a nivel de Grupo, en varios centros de servicios compartidos ("centros operativos") y a nivel de país, y opera controles tanto automatizados como manuales. Identificamos varios sistemas informáticos financieros clave

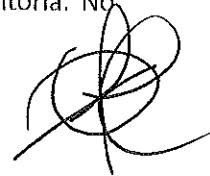



importantes para nuestra auditoría del Grupo, que incluye el sistema ERP financiero principal, el sistema de consolidación y otros sistemas informáticos específicos que respaldan los controles automatizados en todo el Grupo. La mayoría de estos sistemas informáticos financieros se mantienen de forma centralizada y son utilizados por muchos de los 42 componentes que incluye en el alcance de la auditoría. Nuestros auditores centrales de TI nos ayudaron a evaluar los controles generales de TI para estos sistemas, así como los controles automatizados y los informes generados por el sistema que la gerencia utiliza para la presentación de informes financieros. Para los sistemas informáticos financieros, los controles automatizados y los informes generados por el sistema que se mantienen a nivel de país, nuestros auditores de TI de cada país ayudaron a los auditores de los componentes en su evaluación. Nuestros equipos centrales de auditoría evaluaron el diseño y la eficacia operativa de los controles manuales clave a nivel de proceso en los centros operativos del Grupo. Los auditores de componentes evaluaron además el diseño y la eficacia operativa de los controles manuales clave que operan a nivel de país para abordar riesgos específicos de información financiera local que podrían afectar la opinión de auditoría del grupo. Estas pruebas de control abarcaron los procesos transaccionales clave del Grupo. Los resultados de todas las pruebas se comunicaron al equipo de auditoría del grupo y se consideraron como parte de nuestra auditoría. A nivel de Grupo, evaluamos el diseño y la eficacia operativa de los controles clave en los procesos gestionados de forma centralizada en el Grupo. Impacto de lo anterior en nuestra auditoría: • En la mayoría de las áreas de auditoría, nos basamos en controles generales de TI, controles automatizados y controles manuales para determinar nuestro enfoque de auditoría, lo que redujo el alcance de nuestras pruebas sustantivas. • Identificamos deficiencias de control durante la auditoría; sin embargo, para ciertas deficiencias de control identificadas, se identificaron y evaluaron controles compensatorios y, cuando fue pertinente, se recurrió a ellos. • Las deficiencias de control detectadas no dieron lugar a cambios significativos en nuestro enfoque de auditoría previsto. Alcance de la auditoría de la Compañía Matriz. En la auditoría de los estados financieros de la empresa Unilever PLC, el alcance del trabajo de auditoría realizado fue principalmente sustantivo debido a su perfil de grupo empresarial.-----

**7. Alcance de nuestra auditoría (continuación). Supervisión del auditor del grupo.** Lo que queremos decir: El grado de participación del auditor del Grupo en el trabajo realizado por los auditores de las filiales. Como parte del establecimiento de la estrategia y el plan de auditoría general del Grupo, llevamos a cabo reuniones de evaluación de riesgos y planificación a nivel de Grupo y también con nuestros auditores de componentes para analizar los riesgos de auditoría del Grupo importantes para los componentes, que incluye los Asuntos Clave de Auditoría con respecto al reconocimiento de ingresos (reembolsos), el impuesto indirecto de Brasil y la separación de Helados. Instrucciones. Instruimos a los auditores de componentes sobre las áreas significativas que debían cubrirse, que incluye los riesgos importantes y la información que debían reportar. Trabajamos con nuestros auditores de componentes durante toda la auditoría para mantener un diálogo activo y determinar la respuesta general de la auditoría. También publicamos avisos de auditoría periódicamente (según fuera necesario) para los auditores de los componentes, con el fin de proporcionar actualizaciones continuas sobre la auditoría general. Reuniones y llamadas virtuales. Celebramos reuniones virtuales periódicas con los auditores de componentes en ubicaciones clave y en la mayoría de las demás ubicaciones que incluye en el alcance de los informes del grupo. Estas reuniones se llevaron a cabo para comprender el negocio, cualquier actualización de la evaluación de riesgos y cualquier problema o hallazgo. Los hallazgos que se nos comunicaron se analizaron con mayor detalle con los auditores de componentes y, posteriormente, el auditor del grupo o los auditores de componentes realizaron el trabajo adicional necesario, según correspondiera. Conferencias globales. En 2025, organizamos dos conferencias virtuales, una en junio y otra en octubre. Estas conferencias hicieron hincapié en áreas clave de las instrucciones de auditoría del grupo y permitieron compartir consideraciones sobre la evaluación de riesgos y las actualizaciones del grupo, además de mejorar nuestra comprensión de las auditorías de componentes y la comunicación bidireccional. • En junio, la conferencia abordó los principales avances del grupo, los orígenes del riesgo y los mensajes clave relacionados con la

independencia, el análisis de datos, los controles y la participación del equipo del grupo con los componentes. • En octubre, la conferencia se basó en discusiones sobre la evaluación de riesgo sobre las áreas clave de la auditoría (incluida la separación del negocio de Helados y los reembolsos). También se recordaron los requisitos para la presentación de informes por componentes y se ofreció una descripción general de las herramientas de datos y análisis utilizadas en la auditoría de Unilever. Visitas al sitio. Visitamos personalmente a los siguientes equipos de auditoría para evaluar los riesgos y la estrategia de auditoría: • Centros operativos: India, Polonia, China y Filipinas. • Auditores de componentes: India, Estados Unidos, Canadá, China, España, Italia, Singapur, Indonesia, México, Chile, Bangladesh y Sudáfrica. En estas visitas y reuniones, se analizaron con mayor detalle los resultados de los procedimientos de planificación y / o de los procedimientos de auditoría adicionales que les comunicamos, y los auditores de los componentes realizaron cualquier trabajo adicional que requiriéramos. Revisión de documentos de trabajo. Inspeccionamos el trabajo realizado por los auditores de los componentes para la auditoría del Grupo y evaluamos la idoneidad de las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida y la coherencia entre los hallazgos comunicados y el trabajo realizado, con especial atención a las áreas de evaluación de riesgos a nivel de componente y a los riesgos de auditoría significativos del Grupo.-----

**8. Otra información en el Informe Anual.** Los directores son responsables de la otra información presentada en el Informe Anual junto con los estados financieros. Nuestra opinión sobre los estados financieros no abarca dicha información y, por consiguiente, en este informe de auditoría no expresamos una opinión de auditoría, salvo que se indique explícitamente a continuación, tampoco ninguna conclusión de aseguramiento al respecto. Toda la demás información. Nuestra responsabilidad. Nuestra responsabilidad consiste en leer la demás información y, al hacerlo, considerar si, basándonos en nuestro trabajo de auditoría de los estados financieros, la información contenida en ella es sustancialmente errónea o inconsistente con los estados financieros o con nuestro conocimiento de auditoría. Nuestros informes. Basándonos únicamente en ese trabajo, no hemos identificado errores importantes, ni inconsistencias en la demás información. Informe Estratégico e Informe de los Directores. Nuestra responsabilidad y presentación de informes. Basándonos únicamente en nuestro trabajo sobre la demás información descrita anteriormente, les informamos lo siguiente: • No hemos identificado errores importantes en el Informe Estratégico ni en el Informe de los Directores; • En nuestra opinión, la información proporcionada en esos informes para el ejercicio financiero es coherente con los estados financieros; y • En nuestra opinión, dichos informes se han preparado de conformidad con la Ley de Compañías de 2006. Informe de Remuneración de los Directores. Nuestra responsabilidad. Estamos obligados a emitir una opinión sobre si la parte del Informe de Remuneración de los Directores que debe auditarse se ha preparado correctamente de conformidad con la Ley de Compañías de 2006. Nuestros informes. En nuestra opinión, la parte del Informe de Remuneración de los Directores que debe ser auditada se ha preparado correctamente de conformidad con la Ley de Compañías de 2006. Divulgaciones sobre Gobernanza Corporativa. Nuestra responsabilidad. Estamos obligados a realizar procedimientos para identificar si existe una inconsistencia material entre los estados financieros y nuestro conocimiento de auditoría, y: • la declaración de los directores de que consideran que el informe anual y los estados financieros tomados en su conjunto son justos, equilibrados y comprensibles, y proporcionan la información necesaria para que los accionistas evalúen la posición y el desempeño del Grupo, el modelo de negocio y la estrategia; • la sección del informe anual que describe el trabajo del Comité de Auditoría, que incluye los asuntos significativos que el Comité de Auditoría consideró con relación a los estados financieros y cómo se abordaron estos asuntos; y • la sección del informe anual que describe la revisión de la eficacia de los sistemas de manejo del riesgo y control interno del Grupo. También debemos revisar la parte de la Declaración de Gobernanza Corporativa relativa al cumplimiento por parte del Grupo de las disposiciones del Código de Gobernanza Corporativa del Reino Unido especificadas en las Normas de Cotización del Reino Unido para nuestra revisión. Nuestros informes. Con base en esos procedimientos, hemos llegado a la conclusión de que cada una de estas divulgaciones es sustancialmente consistente con los estados financieros y con nuestro conocimiento de auditoría. No



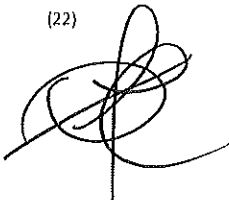
tenemos nada que informar al respecto. Otros asuntos sobre los que estamos obligados a informar de manera excepcional. Nuestra responsabilidad. Según la Ley de Compañías de 2006, estamos obligados a informarle si, en nuestra opinión: • La Compañía Matriz no ha mantenido registros contables adecuados, o no ha presentado declaraciones adecuadas para nuestra auditoría no ha sido recibida de sucursales que no hemos visitado; o • los estados financieros de la Compañía Matriz y la parte del Informe de Remuneración de los Directores que se debe incluir en las auditorías no concuerdan con los registros y declaraciones contables; o • no se realizan ciertas divulgaciones de la remuneración de los directores especificadas por ley; o • no hemos recibido toda la información y las explicaciones que necesitamos para nuestra auditoría. Nuestros informes. No tenemos nada que informar en estos aspectos. -----

**9. Responsabilidades respectivas.** Responsabilidades de los directores. Como se explica con mayor detalle en su declaración que figura en la página 110, los directores son responsables de: la preparación de los estados financieros, que incluye asegurarse de que presenten una imagen fiel y veraz; el control interno que consideren necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores importantes, ya sean debidos a fraude o error; evaluar la capacidad del Grupo y de la Compañía Matriz para continuar como la empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, los asuntos relacionados con la empresa en funcionamiento; y utilizar la base contable de la empresa en funcionamiento a menos de que tengan la intención de liquidar al Grupo o a la Compañía Matriz o de cesar las operaciones, o no tengan otra alternativa realista que hacerlo. Responsabilidades del auditor. Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de errores importantes, ya sean debidos a fraude o error, y emitir nuestra opinión en un informe de auditoría. La seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de acuerdo con las NIA (Reino Unido) siempre detecte un error material cuando exista. Los errores pueden surgir por fraude o error y se consideran importantes si, individualmente o en conjunto, se puede esperar que influyan razonablemente en las decisiones económicas de los usuarios que se basan en los estados financieros. En el sitio web del FRC, [www.frc.org.uk/auditorsresponsibilities](http://www.frc.org.uk/auditorsresponsibilities), encontrará una descripción más completa de nuestras responsabilidades. La Compañía tiene que incluir estos estados financieros en el informe anual financiero preparado bajo las Reglas de Transparencia y Divulgación 4.1.17R y 4.1.18R. Este informe del auditor no ofrece ninguna garantía sobre si el informe financiero anual se ha preparado de acuerdo con dichos requisitos. -----

**10. El propósito de nuestro trabajo de auditoría y a quién debemos nuestras responsabilidades.** Este informe se dirige exclusivamente a los miembros de la Compañía, en su conjunto, de conformidad con el Capítulo 3 de la Parte 16 de la Ley de Compañías de 2006. Nuestra labor de auditoría se ha llevado a cabo para informar a los miembros de la Compañía sobre los asuntos que estamos obligados a comunicarles en un informe de auditoría y para ningún otro fin. En la máxima medida permitida por la ley, no aceptamos ni asumimos responsabilidad alguna ante nadie más que la Compañía y sus miembros, en su conjunto, por nuestra labor de auditoría, por este informe o por las opiniones que hemos formulado. Jonathan Mills (Auditor Estatutario Superior). En nombre y representación de KPMG LLP, Auditor Estatutario. Contadores públicos certificados. 15 Canada Square Londres E14 5GL. 4 de marzo de 2026.-----

**ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE UNILEVER GROUP. Estado de Resultados Consolidado para el año finalizado el 31 de diciembre.** -----

|                                                                                   | Nota | € millones 2025 | € millones 2024 (a) | € millones 2023 (a) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Facturación                                                                       | 2    | 50,503          | 52,479              | 51,680              |
| Resultado Operativo                                                               | 2    | 9,037           | 8,829               | 8,998               |
| que incluye: (pérdida) / ganancia por enajenación de empresas del grupo(b)        |      | (36)            | (229)               | 491                 |
| Costos Financieros Netos                                                          | 5    | (503)           | (520)               | (409)               |
| Pensiones y obligaciones similares                                                |      | 123             | 83                  | 121                 |
| Ingresos financieros                                                              |      | 398             | 391                 | 393                 |
| Gastos financieros                                                                |      | (1,024)         | (994)               | (922)               |
| Pérdida monetaria neta derivada de economías hiperinflacionarias                  | 1    | (68)            | (201)               | (169)               |
| Participación en el beneficio neto de las empresas conjuntas y asociadas.         | 11   | 245             | 250                 | 228                 |
| Otros ingresos / /(pérdidas) procedentes de inversiones no corrientes y asociadas |      | (17)            | 13                  | (22)                |



|                                                                            |                |               |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|--------------|--------------|
| Beneficios antes de impuestos de operaciones continuas                     |                | 8,693         | 8,371        | 8,627        |
| Impuestos                                                                  | 6 <sup>a</sup> | (2,481)       | (2,332)      | (1,990)      |
| Beneficio neto de operaciones continuas                                    |                | 6,213         | 6,039        | 6,637        |
| Beneficio después de impuestos procedente de operaciones discontinuadas    |                | 425           | 330          | 503          |
| Ganancia por la venta de operaciones discontinuadas                        | 21             | 3,373         | -            | -            |
| Beneficio neto de las operaciones discontinuadas                           |                | 3,798         | 330          | 503          |
| <b>Beneficio Total Neto</b>                                                |                | <b>10,011</b> | <b>6,369</b> | <b>7,140</b> |
| Atribuible a:                                                              |                |               |              |              |
| Participación Minoritaria                                                  |                | 542           | 625          | 653          |
| Capital Accionario                                                         |                | 9,469         | 5,744        | 6,487        |
| Beneficio total atribuible al capital accionario proviene de:              |                |               |              |              |
| Operaciones continuas                                                      |                | 5,682         | 5,430        | 6,002        |
| Operaciones interrumpidas                                                  |                | 3,787         | 314          | 485          |
| Beneficio total atribuible a los participación minoritaria proviene de:    |                |               |              |              |
| Operaciones continuas                                                      |                | 531           | 609          | 635          |
| Operaciones interrumpidas                                                  |                | 11            | 16           | 18           |
| Utilidad por Acción                                                        | 7              |               |              |              |
| Utilidades básicas por Acción €                                            |                | 4,33          | 2,59         | 2,90         |
| Utilidades básicas por acción (€) procedentes de operaciones continuas     |                | 2,60          | 2,45         | 2,68         |
| Utilidades básicas por acción (€) procedentes de operaciones interrumpidas |                | 1,73          | 0,14         | 0,22         |
| Ganancias diluidas por Acción (€)                                          |                | 4,32          | 2,58         | 2,89         |
| Ganancias diluidas por acción (€) procedentes de operaciones continuas     |                | 2,59          | 2,44         | 2,67         |
| Ganancias diluidas por acción (€) procedentes de operaciones interrumpidas |                | 1,73          | 0,14         | 0,22         |

(a) Las cifras comparativas de 2024 y 2023 se han reformulado a partir de las publicadas anteriormente para reflejar la separación de nuestro negocio de helados (véase la nota 21). (b) La pérdida neta de 2024 se debe a la venta de nuestros negocios en Rusia, Elida Beauty, Pureit y Qinyuan. En 2023 se registró una ganancia de € 497 m relacionada con la venta de Suave. Las referencias a notas en el estado de resultados consolidado, el estado consolidado de resultados integrales, el estado consolidado de cambios en el patrimonio, el balance consolidado y el estado consolidado de flujos de efectivo se relacionan con las notas en las páginas 133 a 183, que forman parte integral de los estados financieros consolidados.

## ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE UNILEVER GROUP. Estado de Resultados Consolidado para el año finalizado el 31 de diciembre.

|                                                                                                                        | Nota | € millones 2025 | € millones 2024 (a) | € millones 2023 (a) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Beneficio Neto                                                                                                         |      | 10,011          | 6,369               | 7,140               |
| Otros ingresos globales procedentes de operaciones continuas                                                           | 6 C  |                 |                     |                     |
| Partidas que no serán reclasificados a ganancias o pérdidas, netos de impuestos:                                       |      |                 |                     |                     |
| Ganancias / (pérdidas) en instrumentos de patrimonio medidos en un valor razonable a través de otros ingresos globales |      | (14)            | 60                  | (28)                |
| Revaluación de planes de beneficios definidos de pensiones                                                             | 15 B | 137             | 226                 | (510)               |
| Partidas que pueden ser reclasificados posteriormente a ganancias o pérdidas, netos de impuestos:                      |      |                 |                     |                     |
| Ganancias / (pérdidas) en cobertura del flujo de efectivo                                                              |      | (111)           | 122                 | (29)                |
| Ganancias / (pérdidas) por revaluación de divisas                                                                      | 15 B | (2,239)         | 1,113               | (1,316)             |
| Otros ingresos integrales procedentes de operaciones continuas                                                         |      | (2,227)         | 1,521               | (1,883)             |
| Otros ingresos integrales procedentes de operaciones interrumpidas                                                     |      | 508             | 402                 | (143)               |
| <b>Ingresos Globales Totales</b>                                                                                       |      | <b>8,292</b>    | <b>8,292</b>        | <b>5,114</b>        |
| Atribuibles a:                                                                                                         |      |                 |                     |                     |
| Participación Minoritaria                                                                                              |      | 187             | 712                 | 524                 |
| Capital Social                                                                                                         |      | 8,105           | 7,580               | 4,590               |

(a) Las cifras comparativas de 2024 y 2023 se han reformulado a partir de las publicadas anteriormente para reflejar la separación de nuestro negocio de helados (véase la nota 21). Notar las referencias en el estado de resultados consolidado, el estado consolidado de resultados integrales, el estado consolidado de cambios en el patrimonio, el balance consolidado y el estado consolidado de flujos de efectivo se refieren a las notas de las páginas 133 a 183, que forman parte integral de los estados financieros consolidados.

## ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE UNILEVER GROUP. Informe Consolidado de Cambios en el Patrimonio para el año finalizado el 31 de diciembre.

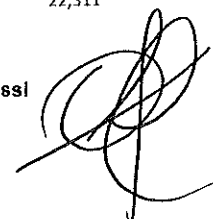
| € millón                                                   | Capital Social Exigido | Primas de Emisión | Unificación de reserva | Otras Reservas | Beneficios Retenidos | Total   | Participaciones no Dominantes | Total del Patrimonio |
|------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|----------------|----------------------|---------|-------------------------------|----------------------|
| 31 de diciembre de 2022                                    | 92                     | 52,844            | (73,364)               | (10,804)       | 50,253               | 19,021  | 2,680                         | 21,701               |
| Ganancias o pérdidas para el período                       | -                      | -                 | -                      | -              | 6,487                | 6,487   | 653                           | 7,140                |
| Otros ingresos globales, netos de impuestos:               |                        |                   |                        |                |                      |         |                               |                      |
| Ganancias / (pérdidas) Instrumentos patrimoniales          | -                      | -                 | -                      | (27)           | -                    | (27)    | (1)                           | (28)                 |
| Ganancias / (pérdidas) Cobertura del Flujo de Efectivo     | -                      | -                 | -                      | (27)           | -                    | (27)    | -                             | (27)                 |
| Revaluación de planes de pensiones de beneficios definidos | -                      | -                 | -                      | -              | (508)                | (508)   | (2)                           | (510)                |
| Ganancias / (pérdidas) de revaluación de divisas (a)       | -                      | -                 | -                      | (1,629)        | 294                  | (1,335) | (126)                         | (1,461)              |
| <b>Ingresos Globales Totales</b>                           | -                      | -                 | -                      | (1,683)        | 6,273                | 4,590   | 524                           | 5,114                |

|                                                                               |     |        |          |         |         |         |       |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|----------|---------|---------|---------|-------|---------|
| Dividendos en Capital Ordinario                                               | -   | -      | -        | -       | (4,327) | (4,327) | -     | (4,327) |
| Cancelación de acciones del tesoro (c)                                        | (4) | -      | -        | 5,282   | (5,278) | -       | -     | -       |
| Recompra de acciones (d)                                                      | -   | -      | -        | (1,507) | -       | (1,507) | -     | (1,507) |
| Movimientos en acciones del tesoro (e)                                        | -   | -      | -        | 75      | (98)    | (23)    | -     | (23)    |
| Crédito de pago basado en acciones (f)                                        | -   | -      | -        | -       | 212     | 212     | -     | 212     |
| Dividendos pagados a Participación Minoritaria                                | -   | -      | -        | -       | -       | -       | (521) | (521)   |
| Cobertura de ganancias / (pérdidas) de transferencia a activos no financieros | -   | -      | -        | 117     | -       | 117     | -     | 117     |
| Otros movimientos del patrimonio                                              | -   | -      | -        | 2       | 17      | 19      | (21)  | (2)     |
| 31 de diciembre de 2023                                                       | 88  | 52,844 | (73,364) | (8,518) | 47,052  | 18,102  | 2,662 | 20,764  |
| Ganancias o pérdidas para el período                                          | -   | -      | -        | -       | 5,744   | 5,744   | 625   | 6,369   |
| Otros ingresos globales, netos de impuestos:                                  |     |        |          |         |         |         |       |         |
| Ganancias / (pérdidas) Instrumentos patrimoniales                             | -   | -      | -        | 60      | -       | 60      | -     | 60      |
| Ganancias / (pérdidas) Cobertura del Flujo de Efectivo                        | -   | -      | -        | 210     | -       | 210     | -     | 210     |
| Ganancias / (pérdidas) de revaluación de divisas (a)                          | -   | -      | -        | -       | -       | -       | -     | -       |
| Ingresos Globales Totales                                                     | -   | -      | -        | 406     | 891     | 1,297   | 92    | 1,389   |
| Dividendos en Capital Ordinario                                               | -   | -      | -        | 676     | 6,904   | 7,580   | 712   | 8,292   |
| Cancelación de acciones del tesoro (c)                                        | -   | -      | -        | -       | (4,320) | (4,320) | -     | (4,320) |
| Recompra de acciones (d)                                                      | -   | -      | -        | (1,508) | -       | (1,508) | -     | (1,508) |
| Movimientos en acciones del tesoro (e)                                        | -   | -      | -        | 25      | (120)   | (95)    | -     | (95)    |
| Crédito de pago basado en acciones (f)                                        | -   | -      | -        | -       | 324     | 324     | -     | 324     |
| Dividendos pagados a Participación Minoritaria                                | -   | -      | -        | -       | -       | -       | (712) | (712)   |
| Cobertura de ganancias / (pérdidas) de transferencia a activos no financieros | -   | -      | -        | (54)    | -       | (54)    | -     | (54)    |
| Otros movimientos del patrimonio                                              | -   | -      | -        | 80      | (119)   | (39)    | (97)  | (136)   |
| 31 de diciembre de 2024                                                       | 88  | 52,844 | (73,364) | (9,299) | 49,721  | 19,990  | 2,565 | 22,555  |
| Ganancias o pérdidas para el período                                          | -   | -      | -        | -       | 9,469   | 9,469   | 542   | 10,011  |
| Otros ingresos globales, netos de impuestos:                                  |     |        |          |         |         |         |       |         |
| Ganancias / (pérdidas) Instrumentos patrimoniales                             | -   | -      | -        | (14)    | -       | (14)    | -     | (14)    |
| Ganancias / (pérdidas) Cobertura del Flujo de Efectivo                        | -   | -      | -        | (196)   | -       | (196)   | (2)   | (198)   |
| Revaluación de planes de pensiones de beneficios definidos                    | -   | -      | -        | -       | -       | -       | -     | -       |
| Ganancias / (pérdidas) de revaluación de divisas (a)                          | -   | -      | -        | (1,258) | (76)    | (1,334) | (349) | (1,683) |
| Ingresos Globales Totales                                                     | -   | -      | -        | (1,468) | 9,573   | 8,105   | 187   | 8,292   |
| Dividendos en Capital Ordinario                                               | -   | -      | -        | -       | (4,453) | (4,453) | -     | (4,453) |
| Dividendos no dinerarios a Accionistas (b)                                    | -   | -      | -        | -       | (6,752) | (6,752) | -     | (6,752) |
| Cancelación de acciones del tesoro (c)                                        | (3) | -      | -        | 3,770   | (3,767) | -       | -     | -       |
| Recompra de acciones (d)                                                      | -   | -      | -        | (1,510) | -       | (1,510) | -     | (1,510) |
| Movimientos en acciones del tesoro (e)                                        | -   | -      | -        | 1       | (152)   | (151)   | -     | (151)   |
| Crédito de pago basado en acciones (f)                                        | -   | -      | -        | -       | 284     | 284     | -     | 284     |
| Dividendos pagados a Participación Minoritaria                                | -   | -      | -        | -       | -       | -       | (728) | (728)   |
| Cobertura de ganancias / (pérdidas) de transferencia a activos no financieros | -   | -      | -        | (58)    | -       | (58)    | 1     | (57)    |
| Otros movimientos del patrimonio (h)                                          | -   | -      | -        | 300     | (225)   | 75      | 32    | 107     |
| 31 de diciembre de 2025                                                       | 85  | 52,844 | (73,364) | (8,264) | 44,229  | 15,530  | 2,057 | 17,587  |

(a) Incluye un ajuste por hiperinflación de € 17 m con relación a Argentina y Turquía (2024: € 880 m, refleja principalmente el efecto de importantes presiones inflacionarias, particularmente en Argentina, en comparación con 2025, 2023: € 308 m). (b) Se distribuyó un dividendo no monetario a los accionistas con relación a la separación de nuestro negocio de Helados. La distribución se liquidó mediante la transferencia de la participación accionaria de la Compañía en la entidad escindida, valorada a su valor razonable y reconocida directamente en el patrimonio neto sin salida de efectivo asociada. (c) Durante 2025, se cancelaron 13,288,138 de acciones ordinarias de PLC mantenidas como acciones propias antes de la consolidación de acciones y 51,625,153 canceladas después de la consolidación. Durante 2023, se cancelaron 112,746,434 de acciones ordinarias de PLC mantenidas como acciones propias. El importe pagado para recomprar estas acciones se reconoció inicialmente en otras reservas y se transfiere a las ganancias retenidas al cancelarlas. (d) La recompra de acciones refleja el coste de adquirir acciones ordinarias como parte de los programas de recompra de acciones. Anunciado el 10 de febrero de 2022, el 8 de febrero de 2024 y el 13 de febrero de 2025. (e) Incluye las compras y ventas de acciones propias, excluyendo el programa de recompra de acciones y la transferencia de acciones propias a beneficios retenidos de planes liquidados con acciones procedentes de años anteriores y las diferencias entre el precio de compra y el precio de concesión de las adjudicaciones de acciones. (f) El crédito por pago basado en acciones se refiere al cargo no monetario registrado contra el beneficio operativo con relación a el valor razonable de las opciones sobre acciones y los premios otorgados a los empleados. Incluye un dividendo no monetario de € 199 m pagado por Hindustan Unilever Limited a sus accionistas minoritarios. (h) Incluye el impacto en la responsabilidad minoritaria y el interés no controlador tras la adquisición de Dr. Squatch y Minimalist, y las adquisiciones escalonadas de Nutrafol, Welly y Equilibra. --

## ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE UNILEVER GROUP. Balance General Consolidado para el año finalizado el 31 de diciembre de 2023.

|                       | Notas | € millones<br>2025 | € millones<br>2024 |
|-----------------------|-------|--------------------|--------------------|
| Activos               |       |                    |                    |
| Activos no Corrientes |       |                    |                    |
| Crédito Mercantil     | 9     | 17,709             | 22,311             |

|                                                          |     |               |               |
|----------------------------------------------------------|-----|---------------|---------------|
| Activos Intangibles                                      | 9   | 17,055        | 18,590        |
| Propiedad, planta y equipo                               | 10  | 8,992         | 11,669        |
| Activos de Pensión para planes financiados con superávit | 4B  | 4,462         | 4,164         |
| Activos por Impuestos Diferidos                          | 6B  | 1,146         | 1,280         |
| Activos Financieros                                      | 17A | 3,065         | 1,571         |
| Otros Activos no Corrientes                              | 11  | 976           | 971           |
|                                                          |     | 53,405        | 60,556        |
| <b>Activos Corrientes</b>                                |     |               |               |
| Inventarios                                              | 12  | 4,043         | 5,177         |
| Créditos Comerciales y otros Créditos Actuales           | 13  | 7,346         | 6,011         |
| Activos por Impuestos Corrientes                         |     | 329           | 373           |
| Efectivo y Equivalentes a Efectivo                       | 17A | 3,941         | 6,136         |
| Otros Activos Financieros                                | 17A | 1,121         | 1,330         |
| Activos disponibles para Venta                           |     | 286           | 167           |
|                                                          |     | 17,066        | 19,194        |
| <b>Total de Activos</b>                                  |     | <b>70,471</b> | <b>79,750</b> |
| <b>Pasivos</b>                                           |     |               |               |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                                |     |               |               |
| Pasivos Financieros                                      | 15C | 2,582         | 6,987         |
| Pasivos Comerciales y otros Pasivos Actuales             | 14  | 16,939        | 16,690        |
| Pasivos por Impuestos Corrientes                         |     | 1,439         | 678           |
| Prestaciones                                             | 19  | 589           | 831           |
| Pasivos disponibles para Venta                           |     | 113           | 48            |
|                                                          |     | 21,662        | 25,234        |
| <b>Pasivos no corrientes</b>                             |     |               |               |
| Pasivos Financieros                                      | 15C | 25,696        | 25,066        |
| Pasivos Tributarios no Corrientes                        |     | 303           | 585           |
| Pasivos por Pensiones y Atención Médica post jubilación  |     |               |               |
| Sistemas financiados en déficit                          | 4B  | 100           | 173           |
| Sistemas no financiados                                  | 4B  | 844           | 1,021         |
| Prestaciones                                             | 19  | 539           | 571           |
| Pasivo por impuestos diferidos                           | 6B  | 3,603         | 4,342         |
| Otros Pasivos no Corrientes                              | 14  | 137           | 203           |
|                                                          |     | 31,222        | 31,961        |
| <b>Total de Pasivos</b>                                  |     | <b>52,884</b> | <b>57,195</b> |
| <b>Capital</b>                                           |     |               |               |
| Capital Social                                           |     | 15,530        | 19,990        |
| Participación Minoritaria                                |     | 2,057         | 2,565         |
| Total de Capital                                         |     | 17,587        | 22,555        |
| <b>Total de pasivos y capital</b>                        |     | <b>70,471</b> | <b>79,750</b> |

Notar que las referencias en el estado de resultados consolidado, el estado consolidado de resultados integrales, el estado consolidado de cambios en el patrimonio, el balance consolidado y el estado consolidado de flujos de efectivo se refieren a las notas de las páginas 133 a 183, que forman parte integral de los estados financieros consolidados.

Estos estados financieros han sido aprobados por los Directores y firmados en su nombre por Fernando Fernández. F. Fernández en nombre de la Junta Directiva. 4 de marzo de 2026.

**ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE UNILEVER GROUP. Estado de Flujos de Efectivo Consolidado**  
para el año finalizado el 31 de diciembre de 2023.

|                                                                                                                                 | Nota | € millones 2025 | € millones 2024 (a) | € millones 2023 (a) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|---------------------|---------------------|
| Beneficio neto de operaciones continuas                                                                                         |      | 6,213           | 6,039               | 6,637               |
| Impuestos                                                                                                                       |      | 2,481           | 2,332               | 1,990               |
| Participación en el beneficio neto de empresas conjuntas / asociadas y otros (ingresos) / pérdidas de inversiones no corrientes |      | (228)           | (263)               | (206)               |
| Pérdida monetaria neta derivada de economías hiperinflacionarias                                                                |      | 68              | 201                 | 169                 |
| Costos financieros netos                                                                                                        | 5    | 503             | 520                 | 409                 |
| Beneficio operativo de las operaciones continuas                                                                                |      | 9,037           | 8,829               | 8,998               |
| Depreciación, amortización y deterioro                                                                                          |      | 1,353           | 1,370               | 1,148               |
| Cambios en el capital de trabajo:                                                                                               |      | 116             | (188)               | 753                 |
| Inventarios                                                                                                                     |      | (281)           | (190)               | 282                 |
| Créditos Comerciales y otros Créditos (b)                                                                                       |      | (2,620)         | (211)               | 731                 |
| Cuentas por pagar comerciales y otros pasivos (b)                                                                               |      | 3,017           | 213                 | (260)               |
| Pensiones y obligaciones similares menos pagos                                                                                  |      | (74)            | (54)                | (251)               |
| Previsiones pagos menores                                                                                                       |      | (130)           | 289                 | (171)               |

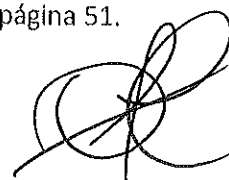
|                                                                                           |     |         |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|---------|---------|
| Eliminación de pérdidas / (ganancias) en enajenaciones                                    |     | 58      | 259     | (440)   |
| Cargo no monetario por compensación basada en acciones                                    |     | 255     | 292     | 192     |
| Otros ajustes                                                                             |     | 157     | 116     | 97      |
| Flujo de efectivo procedente de actividades operativas continuas                          |     | 10,772  | 10,913  | 10,326  |
| Impuesto sobre la renta pagado sobre las operaciones continuas                            |     | (2,720) | (2,452) | (1,933) |
| Flujo de efectivo neto procedente de actividades operativas continuas                     |     | 8,052   | 8,461   | 8,393   |
| Flujo de efectivo de las operaciones atribuible a las operaciones interrumpidas           |     | 475     | 1,231   | 1,235   |
| Impuesto sobre la renta pagado por operaciones interrumpidas                              |     | (177)   | (173)   | (202)   |
| Flujos de efectivo operativos netos atribuibles a operaciones Interrumpidas               |     | 298     | 1,058   | 1,033   |
| Flujos de efectivo totales procedentes de actividades operativas                          |     | 8,350   | 9,519   | 9,426   |
| Intereses recibidos                                                                       |     | 352     | 370     | 223     |
| Compra de activos intangibles                                                             |     | (174)   | (233)   | (241)   |
| Compra de propiedades, plantas y equipos                                                  |     | (1,417) | (1,381) | (1,194) |
| Enajenación de bienes inmuebles, plantas y equipos                                        |     | 126     | 15      | 15      |
| Adquisición de empresas e inversiones en empresas conjuntas y asociadas                   |     | (1,674) | (734)   | (100)   |
| Venta de empresas, empresas conjuntas y asociadas                                         |     | 107     | 910     | 436     |
| Adquisición de otras inversiones no corrientes                                            |     | (111)   | (166)   | (533)   |
| Enajenación de otras inversiones no corrientes                                            |     | 239     | 59      | 62      |
| Dividendos procedentes de empresas conjuntas, asociadas y otras inversiones no corrientes |     | 243     | 261     | 239     |
| Venta/(compra) de activos financieros                                                     |     | (85)    | 476     | (318)   |
| Flujo de efectivo neto utilizado en actividades de inversión continuas                    |     | (2,394) | (423)   | (1,411) |
| Flujo de efectivo netos de inversión atribuibles a operaciones Interrumpidas              |     | (724)   | (202)   | (883)   |
| Salida total de efectivo utilizada en actividades de inversión                            |     | (3,118) | (625)   | (2,294) |
| Dividendos pagados sobre el capital social ordinario                                      |     | (4,453) | (4,319) | (4,363) |
| Intereses pagados                                                                         |     | (1,018) | (929)   | (751)   |
| Variación neta de los préstamos a corto plazo                                             |     | (2,228) | 575     | (506)   |
| Pasivos financieros adicionales                                                           |     | 4,278   | 4,234   | 4,418   |
| Reembolso de obligaciones financieras                                                     |     | (3,547) | (3,846) | (3,470) |
| Componente de capital de los pagos de alquiler                                            |     | (301)   | (342)   | (349)   |
| Recompra de acciones                                                                      | 24  | (1,510) | (1,508) | (1,507) |
| Otras actividades de financiación (c)                                                     |     | (1,105) | (694)   | (556)   |
| Flujo de efectivo neto utilizado en actividades de financiación continuas                 |     | (9,884) | (6,829) | (7,084) |
| Flujos de efectivo de financiamiento neto atribuibles a operaciones Interrumpidas         |     | 3,070   | (112)   | (109)   |
| Flujo de efectivo total utilizado en actividades de financiación                          |     | (6,814) | (6,941) | (7,193) |
| Aumento/(disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo                         |     | (1,582) | 1,953   | (61)    |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año                                     |     | 5,950   | 4,045   | 4,225   |
| Efecto de los cambios en el tipo de cambio                                                |     | (498)   | (48)    | (119)   |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año                                      | 17A | 3,870   | 5,950   | 4,045   |

(a) Las cifras comparativas de 2024 y 2023 se han vuelto a presentar para reflejar la separación de nuestro negocio de Helados (véase la nota 21). (b) El capital de trabajo neto incluye el impacto bruto en las cuentas por cobrar y por pagar que surge debido al acuerdo de servicio transitorio entre Unilever y The Magnum Ice Cream Company. (c) Comprende el pago de dividendos minoritarios y los pagos por adquisiciones escalonadas. Los flujos de efectivo de los fondos de pensiones (distintos de las contribuciones y otros pagos directos realizados por el Grupo en concepto de pensiones y obligaciones similares) no se incluyen en el estado de flujos de efectivo del Grupo. -----

(Las hojas están numeradas del 111 al 132 con encabezado que lee: INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE DE KPMG LLP y pie de página que lee: INFORME Y CUENTAS ANUALES DE UNILEVER 2025. ESTADOS FINANCIEROS). -----

**Resumen del informe de Gobernanza.** Nuestro compromiso con una sólida gobernanza corporativa es la base de nuestro liderazgo y valores en el tiempo cambiante y es un componente vital de nuestra estrategia de crecimiento. Este informe proporciona detalles de nuestras estructuras de gobernanza, nuestra Junta Directiva y nuestro equipo ejecutivo, y se analizan los asuntos clave que surgieron durante el año. Ian Meakins. Presidente. -----

La Junta Directiva de Unilever ha implementado estándares de Gobernanza Corporativa y políticas de divulgación aplicables a una compañía constituida en el Reino Unido, con cotizaciones de bolsa en Londres, Nueva York y Ámsterdam. Aplicación de las disposiciones del Código de Gobernanza Corporativa del Reino Unido de 2024 (el "Código"). Con relación al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025, Unilever estuvo sujeta al Código (disponible en [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)). La Junta se complace en confirmar que Unilever aplicó los principios y cumplió con todas las disposiciones del Código durante todo el año 2025. Nuestro Marco de Gobernanza, que establece las responsabilidades de la Junta y los Comités, se encuentra en la página 51.

El rol de liderazgo de nuestro Consejo y del ULE se explica en el apartado “Funcionamiento de la Junta” en las páginas 56 y 57. Las formas en las que Unilever garantiza el cumplimiento del Código se detallan a continuación: -----

|                                                                              |               |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Liderazgo del Junta Directiva y propósito de la compañía</b>              | <b>Página</b> |
| Valor a largo plazo y sostenibilidad                                         | 72, 76-77     |
| Cultura                                                                      | 16, 59, 79    |
| Participación de los accionistas                                             | 58            |
| Participación de las partes interesadas y decisiones principales de la Junta | 60-61         |

De la página 192 a la 200, con las sucursales también listadas en la página 200. -----

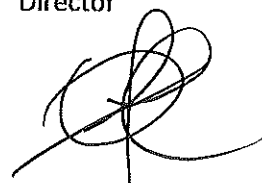
**INTRODUCCIÓN Y LA ESTRUCTURA DE UNILEVER.** Aquí se presenta la declaración de Gobernanza Corporativa de Unilever PLC (Unilever o la Compañía). Las siguientes páginas describen nuestra estructura de gobernanza, presentan a los miembros de nuestra Junta Directiva y destacan al Equipo Ejecutivo de Liderazgo (ULE). Analizamos las operaciones y actividades clave de la Junta a lo largo del año, así como nuestra relación con las partes interesadas. También incluimos la información legal requerida en las jurisdicciones donde Unilever cotiza en bolsa. Unilever, constituida en Inglaterra y Gales en 1894, es la Compañía Matriz del Grupo Unilever. Las acciones de Unilever se negocian a través de su cotización en la categoría de Acciones de Capital (Compañías Comerciales) en la Bolsa de Valores de Londres (ULVR) y su cotización en el Índice de la Bolsa de Ámsterdam en Euronext (UNA). Las acciones de Unilever también se negocian en la Bolsa de Valores de Nueva York (UL) en forma de Títulos Americanos de Depósito (ADS), donde un ADS representa una acción ordinaria de Unilever. Unilever publica información financiera trimestralmente y estos informes están disponibles en [www.unilever.com/investors](http://www.unilever.com/investors). Los detalles de los dividendos trimestrales para el ejercicio financiero finalizado el 31 de diciembre de 2025, y otra información para los accionistas se incluyen en las páginas 151 y 201. Las subsidiarias significativas de Unilever se presentan en la nota 27 de la página 183, y las subsidiarias de Unilever se detallan en las siguientes páginas: Conflictos de intereses. 57. Función del Presidente. 56. **División de responsabilidades.** Directores No Ejecutivos. 56-57. Independencia. 57. **Composición, sucesión y evaluación.** Nombramientos y planificación de la sucesión. 66. Habilidades, experiencia y conocimientos. 68. Duración del servicio. 69. Evaluación. 57 Participación de los empleados. 58. **Auditoría, riesgo y control interno.** Comité. 70. Integridad de los estados financieros. 71. Justo, equilibrado y comprensible. 72. Gestión de riesgos y controles internos 72-73. Auditores externos. 73-74. Riesgos principales y emergentes. 72-73. **Remuneración.** Políticas y prácticas. 78-108. Enlace a la estrategia. 97. Juicio y discreción independientes. 79. Unilever también cumplió con los Estándares de Cotización de la Bolsa de Valores de Nueva York aplicables a los emisores privados extranjeros. Consulte la página 64 para obtener más información. -----

**ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DE UNILEVER.** La Junta Directiva tiene la máxima responsabilidad sobre la gestión, los asuntos generales, la cultura, la dirección, el desempeño y el éxito a largo plazo de Unilever. En particular, es responsable del desarrollo de la estrategia, las adquisiciones y desinversiones importantes, las inversiones de capital significativas, la estructura de capital de la compañía y otros asuntos financieros. Debe garantizar que Unilever cuente con los recursos, las políticas y las prácticas necesarias para alcanzar sus objetivos y medir su desempeño en función de ellos. La Junta Directiva cumple algunas de sus responsabilidades directamente y otras a través de cuatro Comités principales: el Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa, el Comité de Auditoría, el Comité de Responsabilidad Corporativa y el Comité de Remuneración. La Junta también cuenta con el apoyo de dos comités administrativos: el Comité de Divulgación y el Comité de Código y Política Global. A continuación se presenta un resumen de las funciones de cada Comité, con más detalles sobre la Gobernanza de Unilever. Los Informes de cada uno de los Comités principales están disponibles en las páginas 65, 70, 75 y 78. El Informe del Comité de Auditoría incluye una descripción de la gestión de riesgos y los mecanismos de control interno del Grupo. El Equipo Ejecutivo de Liderazgo de Unilever (ULE) apoya al Director Ejecutivo en su labor, y los miembros del ULE asisten a las reuniones sobre temas importantes tras invitación de




Junta Directiva (véase más abajo y en la página 56). Las facultades formales de la Junta Directiva se establecen en los Estatutos de Unilever. Los Estatutos y el Reglamento de Unilever están disponibles en [www.unilever.com/investors/corporate-government](http://www.unilever.com/investors/corporate-government). **JUNTA.** La función principal de la Junta es garantizar el éxito a largo plazo de Unilever. Los Comités de la Junta brindan supervisión independiente y análisis riguroso. **Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa (NCGC).** Revisa la composición de la Junta y los Comités y hace recomendaciones a la Junta sobre candidatos apropiado para ser nombrados miembros de la Junta Directiva y de Comités. Asiste a la Junta en la planificación de la sucesión de la Junta y la alta gerencia, que incluye los nombramientos para el ULE, conflictos de interés e independencia. **Comité de Auditoría (AC).** Supervisa la integridad de los estados financieros y los informes de sostenibilidad de Unilever. Garantiza la eficacia de la función de auditoría interna, los controles internos y los procesos de gestión de riesgos, y gestiona la relación con el auditor externo. **Comité de Responsabilidad Corporativa (CRC).** Considera las políticas de conducta de Unilever como compañía global responsable y ética. Revisa los riesgos relacionados con la sostenibilidad y los asuntos de reputación, y proporciona orientación y recomendaciones al Junta sobre asuntos de sostenibilidad y reputación. **Comité de Remuneración (RC).** Determina el marco / la política de remuneración para los Directores Ejecutivos y el ULE. Considera la alineación con la regulación, las prácticas del mercado y los principios de buena Gobernanza Corporativa, y garantiza que la remuneración esté vinculada al desempeño corporativo e individual. Revisa las políticas y prácticas de personal relacionadas con la remuneración. **Director Ejecutivo y ULE.** El Director Ejecutivo, con el apoyo del ULE, es responsable de garantizar la ejecución de la estrategia, los planes de negocio y el rendimiento financiero del Grupo. **Comité de Divulgación.** Responsable de supervisar la exactitud, la relevancia y la puntualidad de la divulgación de información financiera, no financiera y otros comunicados públicos. Asimismo, evalúa y supervisa la idoneidad de los controles y procedimientos de divulgación de Unilever. **Comité de Código y Política Global.** Responsable de garantizar que todos los empleados de Unilever, así como los terceros que trabajan con o en nombre de Unilever, cumplan con los requisitos del Código de Principios Empresariales de Unilever. Los Estatutos de Unilever PLC, su principal documento constitutivo, fueron adoptados el 21 de octubre de 2025. Dichos Estatutos solo podrán ser modificados mediante una resolución especial de los accionistas. La Gobernanza de Unilever, de fecha 1 de enero de 2026, ofrece un resumen exhaustivo del funcionamiento del Junta y de las funciones de los Comités. La Gobernanza de Unilever se revisa y actualiza periódicamente mediante resolución de la Junta. -----

**Junta Directiva.** La Junta tiene la máxima responsabilidad de la gestión, los asuntos generales, la cultura, la dirección, el rendimiento y el éxito a largo plazo de Unilever. **Ian Meakins. Presidente y Director No Ejecutivo.** Nacionalidad: británico. Nombrado el 1 de septiembre de 2023. Nombrado presidente el 1 de diciembre de 2023. Presidente del NCGC. **Nombramientos externos actuales:** Compass Group plc (Presidente). **Experiencia previa:** Rexel SA (Presidente); Ferguson plc (Director Ejecutivo); Travelex Holdings Ltd (Director Ejecutivo); Alliance UniChem (Director Ejecutivo). **Fernando Fernández. Director Ejecutivo.** Nacionalidad: argentino. Nombrado el 1 de enero de 2024. Nombrado Director Ejecutivo el 1 de marzo de 2025. **Nombramientos externos actuales:** Ninguno. **Experiencia previa:** Unilever PLC (Director Financiero); Belleza y Bienestar (Presidente); Latinoamérica (Vicepresidente Ejecutivo); Brasil (Vicepresidente Ejecutivo); Filipinas (Vicepresidente Sénior); Cuidado Global del Cabello (Vicepresidente Sénior). **Srinivas Phatak. Director Financiero.** Nacionalidad: indio. Nombrado director financiero el 16 de septiembre de 2025. **Nombramientos externos actuales:** Coats Group plc (NED). **Experiencia previa:** Unilever PLC (Director Financiero Interino); Unilever PLC (Director Financiero Adjunto y Controlador del Grupo); Hindustan Unilever Ltd (Director Financiero); Vicepresidente de Finanzas de la Cadena de Suministro para las Américas; UniOps (Jefe de Servicios Financieros). **Adrian Hennah. Director No Ejecutivo.** Nacionalidad: británico. Nombrado en noviembre de 2021. Presidente de AC y miembro de NCGC. **Nombramientos externos actuales:** J Sainsbury plc (NED); Oxford Nanopore Technologies plc (NED); Consejo del Imperial College de Londres (miembro independiente del Consejo). **Experiencia previa:** Reckitt Benckiser Group plc (Director Ejecutivo y Director Financiero); RELX plc (NED). **Susan Kilsby. Vicepresidente / Director**

**Independiente Senior.** Nacionalidad: estadounidense / británica. Nombrado en agosto de 2019. Presidente del RC y miembro del AC. **Nombramientos externos actuales:** COFRA Holding AG (NED); Fortune Brands Innovations (Presidente); Diageo plc (Director de Inversiones Especializado); Panel de Adquisiciones del Reino Unido. **Experiencia previa:** NHS England (NED); BBA Aviation (SID); BHP plc (SID); L'Occitane International (NED); Keurig Green Mountain (NED); Coca-Cola HBC AG (NED); Goldman Sachs International (NED); Shire plc (Presidente); Credit Suisse, Fusiones y Adquisiciones, EMEA (Presidente). **Ruby Lu. Director No Ejecutivo.** Nacionalidad: china. Nombrado miembro del AC y del CRC en noviembre de 2021. **Nombramientos externos actuales:** Yum China Holdings, Inc. (NED); Volvo Car AB (miembro de la Junta); Kuaishou Technology (NED). **Experiencia previa:** iKang Healthcare Group (NED); BlueCity Holdings Limited (NED); UniChem (Director Ejecutivo). **Judith McKenna. Director No Ejecutivo.** Nacionalidad: estadounidense / británica. Nombrado en marzo de 2024. Presidente del CRC y miembro del RC. **Nombramientos externos actuales:** Delta Air Lines, Inc. (NED). **Experiencia previa:** Walmart International (Presidente y Director Ejecutivo); Walmart US (Vicepresidente Ejecutivo y Director de Operaciones); Walmex (Presidente); Flipkart (Director y Presidente del Comité de Remuneración); PhonePe (Director y Presidente del Comité de Remuneración). **Nelson Peltz. Director No Ejecutivo.** Nacionalidad: estadounidense. Nombrado en julio de 2022. Miembro del Comité de Revisión. **Nombramientos externos actuales:** Madison Square Garden Sports Corp. (Director No Ejecutivo); Trian Fund Management LP (Director Ejecutivo y socio fundador). **Experiencia previa:** The Wendy's Company (Presidente no ejecutivo); Legg Mason, Inc. (NED); Janus Henderson Group plc (NED); Invesco Ltd (NED); The Procter & Gamble Company; Sysco Corporation (NED); Ingersoll Rand plc (NED); HJ Heinz Company (NED); Triarc Companies, Inc. (Director Ejecutivo y Presidente). **Benoît Potier. Director No Ejecutivo.** Nacionalidad: francés. Nombrado en enero de 2025. Miembro del AC y del CRC. **Nombramientos externos actuales:** Air Liquide (Presidente de la Junta); Siemens AG (NED, Junta de Supervisión). **Experiencia previa:** Air Liquide (Director Ejecutivo); Danone (NED); Michelin (NED). **Zoe Yujnovich. Director No Ejecutivo.** Nacionalidad: australiana / británica. Nombrada en marzo de 2025. Miembro de NCGC y CRC. **Nombramientos externos actuales:** National Grid plc (Director Ejecutivo). **Experiencia previa:** Shell plc (Director de Gas Integrado y Exploración y Producción); Rio Tinto (Presidente y Director Ejecutivo de la Compañía de Mineral de Hierro de Canadá). **Nombramiento para la Junta Directiva.** El 7 de octubre de 2025 anunciamos el nombramiento de Belén Garijo López como miembro de la Junta. Para más detalles, consulte la página 65. **Claves:** NCGC es el Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa. AC es el Comité de Auditoría. RC es el Comité de Remuneración. CRC es el Comité de Responsabilidad Corporativa. NED es Director No Ejecutivo.-----

**Equipo Ejecutivo de Liderazgo de Unilever (ULE).** El ULE es responsable de la ejecución de la estrategia y la gestión diaria de Unilever. El ULE está compuesta por: **Fernando Fernández. Director Ejecutivo.** Nacionalidad: argentino. Se unió al ULE en abril de 2022 Se unió a Unilever en 1988. Nombrado director financiero el 1 de enero de 2024. Nombrado Director Ejecutivo el 1 de marzo de 2025. **Nombramientos externos actuales:** Ninguno. **Experiencia previa:** Unilever PLC (Director Financiero); Belleza y Bienestar (Presidente); Latinoamérica (Vicepresidente Ejecutivo); Brasil (Vicepresidente Ejecutivo); Filipinas (Vicepresidente Sénior); Cuidado del Cabello Global (Vicepresidente Sénior). **Eduardo Campanella. Presidente del Grupo Empresarial, Cuidado del Hogar.** Nacionalidad: brasileño. Se unió al ULE en enero de 2024. Se unió a Unilever en 2003. **Nombramientos externos actuales:** Ninguno. **Experiencia previa:** Cuidado del Hogar (Director de Mercadeo); Cuidado del Hogar Latinoamérica y Brasil (Vicepresidente); Cuidado Personal (Vicepresidente y Campeón digital México y Caribe); Cuidado Personal (Director de mercadeo y Campeón digital Brasil); Helados (Director Regional de Mercadeo); Cuidado del Cabello (Gerente de Mercadeo); Untables (Gerente Regional de Mercadeo). **Srinivas Phatak. Director Financiero.** Nacionalidad: indio. Se unió al ULE en septiembre de 2025. Se unió a Unilever en 1999. Nombrado director financiero el 16 de septiembre de 2025. **Nombramientos externos actuales:** Coats Group plc (NED). **Experiencia previa:** Unilever PLC (Director Financiero Interino); Unilever (Director Financiero Adjunto y Controlador del Grupo); Hindustan Unilever Ltd (Director Financiero); Vicepresidente de Finanzas de la Cadena de Suministro para




las Américas; UniOps (Jefe de Servicios Financieros). **Reginaldo Ecclissato. Presidente, 1 Mercados de Unilever.** Nacionalidad: brasileño / italiano. Se unió al ULE en enero de 2022 Se unió a Unilever en 1991. **Nombramientos externos actuales:** The Magnum Ice Cream Company (NED); Unilever Fima, Lda. (miembro de la Junta); Gallo Worldwide, Lda. (miembro de la Junta). **Experiencia previa:** IDH (miembro de la Junta de Supervisión); Unilever (Director de Operaciones Comerciales y Cadena de Suministro); México, Caribe y Centroamérica (EVP); Norteamérica y Latinoamérica (EVP Cadena de Suministro); Cuidado del Hogar para las Américas (VP Cadena de suministro). **Fabián García.** Presidente del Grupo Empresarial, Cuidado personal. Nacionalidad: estadounidense. Se unió al ULE en enero de 2020. Se unió a Unilever en 2020. **Nombramientos externos actuales:** Wells Fargo Corporation (miembro de la Junta); Consejo de Relaciones Exteriores de los Estados Unidos (miembro). **Experiencia previa:** Unilever Norteamérica (Presidente); Revlon (Presidente y Director Ejecutivo); Colgate-Palmolive (Director de Operaciones, Presidente de la División Asia / Pacífico, EVP para Latinoamérica); P&G (Presidente de la Categoría de Fragancias y Belleza de Asia Pacífico, Director Ejecutivo de Taiwán, Director Ejecutivo de Max Factor, Japón); Kimberly-Clark Corporation (NED); Arrow Electronics (NED). **Prakash Kakkad.** Director Jurídico y Secretario de Empresa del Grupo. Nacionalidad: británico. Se unió al ULE en marzo de 2026. Se unió a Unilever en 2023. **Nombramientos externos actuales:** Miembro independiente del Grupo Pre-Emption (Consejo de Información Financiera), Miembro no perteneciente a la Junta - Comité de Derecho Mercantil (Colegio de Abogados). **Experiencia previa:** Unilever (Consejero General, Corporativo y Secretario Adjunto del Grupo); BHP Group (Jefe de Gobernanza del Grupo, Global); Barclays plc (Vicepresidente, Asuntos Legales Corporativos); Herbert Smith Freehills Kramer (Asociado Senior, Corporativo). **Priya Nair. Director Ejecutivo y Director Ejecutivo de Hindustan Unilever Limited.** Nacionalidad: india. Se unió al ULE en enero de 2024. Se unió a Unilever en 1995. **Nombramientos externos actuales:** Ninguno. **Experiencia previa:** del Grupo de Negocios, Belleza y Bienestar; Unilever Belleza y Bienestar (Director de Mercadeo Global); Belleza y Cuidado Personal (Vicepresidente Ejecutivo para el Sur de Asia); Cuidado del Hogar (Director y Vicepresidente Ejecutivo del Grupo de Negocios Asia Meridional). **Heiko Schipper. Presidente del Grupo Empresarial de Alimentos.** Nacionalidad: holandés. Se unió al ULE en mayo de 2024. Se unió a Unilever en 2024. **Nombramientos externos actuales:** Ninguno. **Experiencia previa:** Bayer (Miembro de la Junta de Administración y Presidente, División de Salud del Consumidor); Nestlé (Miembro de la Junta Ejecutivo del Grupo y Director Ejecutivo de Nestlé Nutrition). **Willem Uijen. Director de Cadena de Suministro y Operaciones.** Nacionalidad: Neerlandés. Se unió al ULE en enero de 2025. Se unió a Unilever en 1999. **Nombramientos externos actuales:** IDH (miembro de la Junta de Supervisión); Zero 100 (miembro del Comité de Asesoría). **Experiencia previa:** Unilever (Director de Compras); Hindustan Unilever (Director Ejecutivo de Cadena de Suministro); Asia Meridional, Sudeste Asiático y Australasia (Jefe de Cadena de Suministro); Cuidado del Hogar (Vicepresidente de Cadena de Suministro); Cuidado del Hogar, Latinoamérica (Vicepresidente de Cadena de Suministro); México y Caribe (Vicepresidente de Cadena de Suministro). **Mairéad Nayager. Directora de Recursos Humanos.** Nacionalidad: irlandesa. Se unió al ULE en junio de 2024. Se unió a Unilever en 2024. **Nombramientos externos actuales:** Ninguno. **Experiencia previa:** Haleon plc (Director de Recursos Humanos); Diageo plc (Director de Recursos Humanos). **Richard Slater.** Director Oficial de R&D. Nacionalidad: británico. Se incorporó al ULE en abril de 2019. Se incorporó a Unilever en 2019. **Nombramientos externos actuales:** Future Origins, Inc. (NED); Consejo del Primer Ministro para la Ciencia & Tecnología (Miembro); Leverhulme Trust (Miembro de la Junta). **Experiencia previa:** GSK plc (Director de R&D, Productos para el Cuidado de la Salud del Consumidor, ahora Haleon plc); Reckitt Benckiser Group plc (Jefe de R&D, Salud, Cuidado Personal y Bienestar); Reckitt Benckiser Group plc (puestos sénior de R&D en Salud, Cuidado Personal y Cuidado del Hogar); The Boots Company plc (varios puestos de R&D y Suministro). **Grupo Empresarial de Belleza y Bienestar.** Tras el nombramiento de Priya Nair como Directora Ejecutiva y Gerente General de Hindustan Unilever Limited, la supervisión del Grupo de Negocios de Belleza y Bienestar ha estado a cargo de Fernando Fernández. **Cambios desde finales de 2025.** Esi Eggleston Bracey dejó su cargo como Directora de Crecimiento y Mercadeo de Unilever el 31

de enero de 2026. Leandro Barreto ha sido nombrado Director de Mercadeo de Unilever para la división de Belleza y Bienestar. No forma parte del Comité Equipo Ejecutivo de Liderazgo de Unilever. Maria Varsellona dejó su cargo como Directora Jurídica y Secretaria del Grupo Unilever el 28 de febrero de 2026. Prakash Kakkad fue nombrado Director Jurídico y Secretario del Grupo, así como miembro del Comité Equipo Ejecutivo de Liderazgo de Unilever, con efecto a partir del 1 de marzo de 2026.-----

**Funcionamiento de la Junta. FUNCIÓN DEL PRESIDENTE.** El Presidente dirige la Junta y es responsable de su eficacia general en la dirección del Grupo Unilever. El Presidente establece la agenda de la Junta, garantiza que los Directores reciban información precisa, oportuna y clara, promueve y facilita relaciones constructivas y la contribución efectiva de todos los Directores Ejecutivos y No Ejecutivos, y fomenta una cultura de apertura y debate. **REUNIONES DE LA JUNTA Y DE LOS COMITÉS.** En 2025 estaban previstas seis reuniones de la Junta. Las reuniones se celebraron en el Reino Unido o de forma virtual. Cuando se celebra una reunión de la Junta, los Directores No Ejecutivos también suelen reunirse sin la presencia de los Directores Ejecutivos. El Presidente, o en su ausencia, el Director Independiente Principal (SID), preside dichas reuniones. El Secretario de la Compañía del Grupo apoya a la Junta para garantizar que disponga de las políticas, los procesos, la información, el tiempo y los recursos necesarios para funcionar de forma eficaz y eficiente. A continuación se detalla la asistencia a cada una de las reuniones del Comité durante el año. En los informes correspondientes del Comité se ofrece información adicional. -----

| Cargo                           | Junta | NCGC | AC  | CRC | CC  |
|---------------------------------|-------|------|-----|-----|-----|
| <b>Presidencia</b>              |       |      |     |     |     |
| Ian Meakins                     | 6/6   | 5/5  | -   | -   | 5/5 |
| <b>Directores No Ejecutivos</b> |       |      |     |     |     |
| Adrian Hennah                   | 6/6   | 5/5  | 9/9 | -   | -   |
| Susan Kilsby                    | 6/6   | -    | 9/9 | 3/3 | 2/2 |
| Ruby Lu                         | 6/6   | -    | 9/9 | 5/5 | -   |
| Judith McKenna                  | 5/6   | -    | -   | 4/5 | 5/5 |
| Nelson Peltz                    | 5/6   | -    | -   | -   | 5/5 |
| Benoît Potier 1                 | 6/6   | -    | 8/9 | 4/5 | -   |
| Zoe Yujnovich 2                 | 5/5   | 4/4  | -   | 4/4 | -   |
| <b>Directores Ejecutivos</b>    |       |      |     |     |     |
| Fernando Fernández              | 6/6   | -    | -   | -   | -   |
| Srinivas Phatak 3               | 2/2   | -    | -   | -   | -   |
| <b>Directores Anteriores</b>    |       |      |     |     |     |
| Andrea Jung 4                   | 2/2   | 2/3  | -   | -   | 3/3 |
| Hein Schumacher 5               | 1/1   | -    | -   | -   | -   |

1. Se incorporó a la Junta como Director No Ejecutivo el 1 de enero de 2025 y fue nombrado miembro del AC y del CRC. 2 Se incorporó a la Junta como Director No Ejecutivo el 1 de marzo de 2025 y fue nombrado miembro del NCGC y CRC. 3. Nombrado director financiero el 16 de septiembre de 2025. 4. Dejó su cargo como Director No Ejecutivo el 30 de abril de 2025. 5. Dejó su cargo de Director el 1 de marzo de 2025. -----

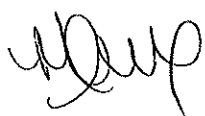
**RELACIÓN CON EL EQUIPO EJECUTIVO DE LIDERAZGO DE UNILEVER.** El Junta delega la gestión diaria de Unilever al Director Ejecutivo. El Director Ejecutivo lidera al Equipo Ejecutivo de Liderazgo de Unilever (ULE) en la ejecución de la estrategia definida por La Junta. Las funciones de los miembros del ULE se detallan en las páginas 54 y 55. El ULE se reúne periódicamente para analizar todos los aspectos del negocio, que incluye la estrategia, la asignación de recursos, la inversión, las oportunidades de fusiones y adquisiciones, la cultura, el desempeño financiero y el desempeño no financiero. Los miembros del ULE deben asistir



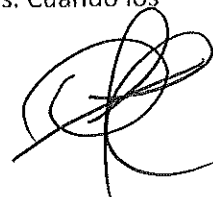

regularmente a las reuniones de la Junta para informar sobre el desempeño y otros asuntos. Existe una reunión anual de la Junta para analizar la estrategia y se realizan actualizaciones periódicas en las reuniones de la Junta entre estas. La Junta también ha delegado ciertos asuntos financieros tanto al Director Ejecutivo como al Director Financiero con el fin de facilitar la gestión eficiente de dichos asuntos. **EL PAPEL DE LOS DIRECTORES NO EJECUTIVOS.** Los Directores No Ejecutivos ejercen un juicio objetivo respecto a las decisiones de la Junta, ejerciendo un control riguroso y exigiendo responsabilidades a la dirección. Asimismo, ofrecen orientación estratégica y asesoramiento especializado, basados en la amplia experiencia y los conocimientos que aportan a la Junta. Los Directores No Ejecutivos deben disponer de tiempo suficiente para desempeñar sus responsabilidades con eficacia y para ampliar continuamente sus conocimientos sobre el negocio. Su función incluye la revisión de la información previa a las reuniones de la Junta para garantizar una preparación exhaustiva y un debate eficaz durante las mismas. Al ser nombrados, los Directores No Ejecutivos completan un proceso de inducción, que incluye reuniones con el ULE, miembros sénior de la gerencia, asesores y los auditores internos y externos. Esto incluye comprender las áreas clave de riesgo en el negocio y brindar información sobre la cultura de la organización. Los Directores No Ejecutivos tienen pleno acceso a la alta dirección y aprovechan las oportunidades para reunirse con ella periódicamente. También tienen la posibilidad de visitar las instalaciones de Unilever, lo que les permite conocer a miembros de la plantilla de distintos niveles de la organización. A lo largo del año, se les proporciona información y actualizaciones sobre cuestiones clave del negocio, como gobernanza, sostenibilidad, gestión de riesgos y regulación, así como información actualizada sobre la propia compañía. En 2025, el Junta Directiva examinó presentaciones sobre novedades en materia de seguridad, R&D, ciberseguridad y derechos humanos. Se espera que todos los Directores asistan a todas las reuniones de la Junta Directiva y a todas las reuniones de los Comités de los que son miembros salvo que existan razones excepcionales que les impidan participar. Solo los miembros de los Comités tienen derecho a asistir a las reuniones, pero otros pueden asistir a discreción del Presidente del Comité. Los Directores Ejecutivos asisten a las reuniones de los Comités únicamente por invitación. Si los directores no pueden asistir a una reunión de la Junta o del Comité, tienen la oportunidad de discutir con antelación cualquier punto del orden del día con el Presidente o el Presidente del Comité correspondiente. **NOMBRAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA.** El informe del Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa, en las páginas 65 a 69, describe la labor del Comité, que incluye lo relativo a los nombramientos del Junta Directiva y las recomendaciones para su reelección. El procedimiento para la nominación y el nombramiento de Directores también se encuentra en el documento titulado "Procedimiento de nombramiento de Directores PLC", disponible en nuestro sitio web [unilever.com](http://unilever.com). Los Directores pueden ser nombrados por mayoría simple de los accionistas en una asamblea general, o de forma interina por el Junta (en cuyo caso se presentarán a la reelección en la siguiente Asamblea General de Accionistas). **COMPOSICIÓN, EQUILIBRIO E INDEPENDENCIA DE LA JUNTA.** Al 31 de diciembre de 2025, el Junta de Unilever estaba compuesta por diez Directores: el Presidente, dos Directores Ejecutivos y siete Directores independientes No Ejecutivos. El equilibrio entre los Directores de la Junta garantiza que ningún individuo ni pequeño grupo de Directores pueda dominar el proceso de toma de decisiones. Las biografías de las páginas 52 y 53, y la tabla de la página 68 del Informe del Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa, demuestran que la Junta cuenta con una amplia experiencia, habilidades y conocimientos en diversos sectores. Se considera que todos los Directores No Ejecutivos poseen las habilidades, los conocimientos, la experiencia y la integridad necesarias para aportar un juicio objetivo y constructivo, así como valiosas perspectivas a las deliberaciones de la Junta. El Presidente realiza una evaluación anual del desempeño de los Directores, la cual se lleva a cabo con la ayuda de un consultor externo cada tres años. Esto se suma a una revisión exhaustiva de las relaciones pertinentes de los Directores No Ejecutivos y sus personas vinculadas, de acuerdo con las mejores prácticas del Reino Unido y Estados Unidos. La Junta ha determinado que todos los Directores No Ejecutivos fueron independientes de conformidad con los requisitos de Gobernanza Corporativa aplicables durante el período que abarca este informe. El Presidente



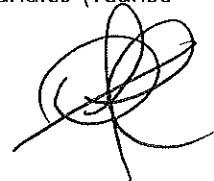
fue considerado independiente al momento de su nombramiento y está comprometido a garantizar que la Junta siga estando compuesta por una mayoría de Directores No Ejecutivos independientes. **PROCESOS Y HABILIDADES DE SOSTENIBILIDAD DE LA JUNTA.** La sostenibilidad es importante para nuestros consumidores y para todos nuestros grupos de interés, que incluye proveedores, clientes y empleados. El Junta y el Equipo Ejecutivo de Liderazgo de Unilever lideran las iniciativas de sostenibilidad como parte del enfoque estratégico de la compañía. Todos los Directores participan activamente en temas de sostenibilidad. Las áreas consideradas por la Junta en 2025 se detallan en la sección de Participación de las Partes Interesadas, en las páginas 60 y 61. La gobernanza de la sostenibilidad, que abarca cuestiones sociales, de derechos humanos, de conducta empresarial y medioambientales, se detalla en la Declaración de Sostenibilidad y en este Informe de Gobernanza. El Comité de Responsabilidad Corporativa, bajo la supervisión de la Junta, se encarga principalmente de estas cuestiones. El Director de Asuntos Corporativos y Comunicación asiste a todas las reuniones del Comité de Responsabilidad Corporativa, asegurando la inclusión de expertos externos cuando sea necesario. El Presidente del Comité se asegura de que el Junta reciba información importante en forma de materiales informativos y acceso a expertos externos, en particular cuando se están considerando asuntos específicos para su aprobación por la Junta. El Presidente informa a la Junta sobre las consideraciones del Comité, que posteriormente se debaten en las reuniones de la Junta. El Director de Asuntos Corporativos y Comunicaciones reporta al Director Ejecutivo sobre todos los asuntos de sostenibilidad relacionados con nuestras cuatro áreas prioritarias: clima, naturaleza, plásticos y medios de vida. El Director de Cadena de Suministro y Operaciones, responsable de los principales asuntos sociales y ambientales dentro de la cadena de suministro de Unilever, reporta al Director Financiero. Esto garantiza que ambos directores ejecutivos participen activamente en la evaluación de los impactos, riesgos y oportunidades relacionados con los asuntos sociales y de sostenibilidad. El Director Ejecutivo y el Director Financiero poseen un amplio conocimiento y experiencia en temas de sostenibilidad, adquiridos en puestos de liderazgo anteriores. Los Directores No Ejecutivos aportan una valiosa experiencia en cuestiones sociales y de sostenibilidad en diversos sectores, como el comercio minorista, la energía, la tecnología, las finanzas y otros sectores industriales. La contratación de nuevos Directores No Ejecutivos se centra en sus habilidades y experiencia, tal como se detalla en la matriz de la página 68, que abarca la sostenibilidad para garantizar una diversidad de perspectivas. **CONFLICTOS DE INTERÉS.** Los Directores tienen la obligación legal de evitar conflictos de intereses, tanto reales como potenciales conflictos de interés. De conformidad con los artículos 88 a 92 de los Estatutos de la Compañía, existen procedimientos para identificar y, en su caso, autorizar cualquier conflicto de intereses. Salvo autorización expresa del Junta y el cumplimiento de las restricciones exigidas a dicho Director, este no podrá participar en el proceso de toma de decisiones de la Junta en ninguna situación en la que tenga un conflicto de interés. Los intereses de los nuevos Directores se revisan durante el proceso de reclutamiento y se autorizan (si procede) por la Junta en el momento de su nombramiento. Los Directores tienen la obligación continua de informar a la Junta sobre cualquier cambio en sus nombramientos externos, que también son revisados por la Junta de forma regular. Unilever reconoce que el hecho de que los Directores Ejecutivos ejerzan como directores de otras compañías resulta beneficioso para su desarrollo personal y, por lo tanto, también para el Grupo. El número de cargos de director externo en compañías cotizadas suele limitarse a uno por Director Ejecutivo para reducir el riesgo de una excesiva dedicación, y se requiere la aprobación previa del Presidente de la Junta. **EVALUACIÓN DE LA JUNTA.** Cada año, la Junta evalúa formalmente su propio desempeño, que incluye su composición y la eficacia con la que sus miembros colaboran para alcanzar los objetivos. En 2025, la consultora No 4 realizó una evaluación externa de la eficacia de la Junta y sus Comités. No existe ninguna otra relación entre No 4 y Unilever PLC ni con ninguno de sus Directores. La evaluación se basó en la retroalimentación independiente de cada uno de los Directores, así como en la observación realizada durante la asistencia del miembro No 4 a una reunión de la Junta en octubre de 2025. Se evaluó la eficacia de la Junta y de cada Comité, que incluye sus principales fortalezas y áreas de mejora. Los resultados generales para la Junta fueron positivos, con un alto nivel de



satisfacción entre sus miembros. Las prioridades resultantes para el futuro, elaboradas por el miembro No 4, se han comunicado a la Junta. Los resultados de dichas evaluaciones se tienen en cuenta al valorar a los Directores para su reelección, así como con relación a la composición de la Junta. El resultado de la evaluación de los Comités de la Junta se menciona en cada Informe de Comité. **PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.** La Junta considera que tener en cuenta las opiniones de los empleados amplía su perspectiva a la hora de tomar decisiones empresariales. Dada la presencia global y el alcance de las operaciones de Unilever, la Junta cree que la forma más eficaz de gestionar su relación con los empleados es compartir la responsabilidad entre todos los Directores No Ejecutivos. Esto permite que todos los Directores participen y brinda a los empleados acceso a un amplio abanico de miembros de la Junta. La Política de Participación de los Empleados de Unilever contempla diversas formas de participación, tanto presenciales como virtuales, a través de sesiones con Directores No Ejecutivos, la interacción con representantes de los empleados, visitas a las instalaciones y encuestas a empleados como UniVoice (véase más abajo para más información). Estas actividades de participación abarcan a toda la plantilla en términos demográficos: ubicación geográfica, grupos empresariales, antigüedad, nivel / antigüedad laboral, y personal tanto de la cadena de suministro como de las oficinas. En 2025, los Directores No Ejecutivos participaron en cuatro eventos virtuales de Participación de los Empleados. Se abordaron diversos temas, tanto de índole personal como estratégica y empresarial. Entre los temas tratados se incluyeron: remuneración y compensación ejecutiva, seguridad, transformación cultural y el negocio de Belleza y Bienestar. Los resultados de la encuesta a empleados de 2025 mostraron que el compromiso mejoró aún más, manteniéndose por encima de los estándares del sector. Sin embargo, se identificaron desafíos con relación a la capacidad de los empleados para gestionar de manera eficaz las prioridades empresariales contrapuestas y, dentro de una organización compleja, la eficiencia de algunos procesos podría mejorarse. En 2026, el ULE implementará un programa integral para abordar estos problemas y ayudar a los empleados a optimizar el uso de su tiempo. La Junta evalúa anualmente la eficacia del Participación de los Empleados, creando así un ciclo de retroalimentación entre la Junta y los empleados. Consulte también el apartado “Colaboración con la propia plantilla y sus representantes” en la página 255 de la Declaración de Sostenibilidad. En la Junta o en el ULE no había representantes de los empleados de Unilever ni de otros trabajadores. **PARTICIPACIÓN DE LOS ACCIONISTAS.** La Junta valora los debates abiertos y constructivos con nuestros accionistas sobre todos los asuntos. El Director Financiero (CFO) es el principal responsable de la relación con los accionistas, con la participación activa del Director Ejecutivo (CEO) y el apoyo del departamento de relaciones con los inversionistas. El Director Ejecutivo y el Director Financiero se reúnen periódicamente con los inversionistas. En 2025, tras la presentación de los resultados trimestrales, semestrales y anuales de Unilever, realizaron giras de presentación en Estados Unidos, Reino Unido, varios países europeos y Asia. Asimismo, asistieron a diversas conferencias para inversionistas en Reino Unido, Estados Unidos y Francia, donde mantuvieron reuniones y debates con más de 100 inversionistas y contrapartes. Además, el Presidente se reunió con la mayoría de nuestros 50 principales accionistas en febrero y marzo con relación a el anuncio del 25 de febrero de 2025 sobre el nombramiento de Fernando Fernández como Director Ejecutivo. La Junta recibe informes periódicos sobre las reacciones de inversionistas a los informes trimestrales, semestrales y anuales de Unilever, así como sobre cualquier cuestión planteada por los accionistas que sea importante para sus responsabilidades. Mantenemos un diálogo frecuente con nuestros principales accionistas institucionales y recabamos sus opiniones con regularidad. Se anima a los accionistas particulares a enviar sus comentarios a través de [shareholder.services@unilever.com](mailto:shareholder.services@unilever.com). Nuestros accionistas también pueden plantear cualquier problema directamente al Presidente o al SID. El Presidente, los Directores Ejecutivos y otros Directores están disponibles para responder a las preguntas de los accionistas en la Asamblea General Anual. **ASAMBLEAS GENERALES.** En la Asamblea General Anual, el Presidente y el Director Ejecutivo exponen sus reflexiones sobre los aspectos de gobernanza del año anterior y sobre la estrategia del Grupo, junto con una revisión del desempeño del Grupo durante el último año. Las Asambleas Generales se convocan mediante notificación por escrito a los accionistas. Cuando los



accionistas poseen acciones a través de un representante, la notificación se les proporciona a través del representante. Los titulares de ADS reciben la notificación a través de Deutsche Bank, el agente de cotización de la Compañía en EE. UU. La Asamblea General Anual se convoca con no menos de 21 días hábiles de antelación y las Asambleas Generales se convocan con un preaviso mínimo de 14 días hábiles, todos los accionistas tienen derecho a asistir a las Asambleas Generales de la Compañía, siempre que cumplan con las medidas de seguridad razonables que se establezcan y (en caso de que los accionistas actúen a través de un representante) presenten la documentación de designación correspondiente. En la convocatoria de la asamblea se incluyen detalles sobre cómo designar un representante y cómo votar por este. En la Asamblea General Anual de 2025, todas las resoluciones se sometieron a votación. A excepción de la votación sobre el Informe de Remuneración de los Directores, todas las resoluciones se aprobaron con más del 80 % de los votos a favor. En lo que respecta al Informe de Remuneración de los Directores, el 72.29 % de los votos se emitieron a favor de la Resolución 2 para recibir y adoptar dicho informe. De conformidad con el Código de Buen Gobierno Corporativo del Reino Unido, Unilever publicó una declaración el 30 de octubre de 2025 con relación a esta votación. Tras la Asamblea General de Accionistas, contactamos con nuestros principales accionistas, que representan el 46.3 % del capital social, así como con otros accionistas que votaron en contra del Informe de Remuneración de los Directores y con varias agencias de representación. En total, se celebraron 22 reuniones para conocer la opinión y las inquietudes de los accionistas respecto a la remuneración de los Directores. Los accionistas que se opusieron al Informe de Remuneración de los Directores en la Asamblea General de Accionistas de 2025 citaron consistentemente dos preocupaciones clave. En primer lugar, la no aplicación del prorrateo por tiempo a tres bonificaciones por incentivos a largo plazo pendientes para el exdirector Ejecutivo, Alan Jope, y el exdirector financiero, Graeme Pitkethly, quienes se jubilaron de Unilever PLC en 2022 y 2023, respectivamente. En segundo lugar, el enfoque adoptado para establecer la remuneración fija de Fernando Fernández tras su nombramiento como Director Ejecutivo. La Junta reconoce que la no aplicación del prorrateo del tiempo a concesión de tres premios al ex CEO y al ex CFO fue una decisión excepcional tomada para mitigar el impacto de la disrupción en el negocio en un momento de cambios significativos e incertidumbre. Unilever ha confirmado públicamente que aplicará el prorrateo temporal a los premios pendientes para futuras salidas de directores, de acuerdo con la práctica del mercado y la política de remuneración. Esto quedó demostrado con el tratamiento de los premios de incentivos a largo plazo pendientes para el ex CEO, Hein Schumacher, donde se aplicó el prorrateo temporal a todos los premios no consolidados cuando Hein dejó Unilever en marzo de 2025. En el diálogo con los accionistas y los representantes, se ha entendido y reconocido que la no prorratear los premios a los exdirectores es una decisión histórica y no un problema continuo. Respecto a la fijación de la remuneración al momento del nombramiento, se entiende que algunos accionistas prefieren una progresión gradual a lo largo del tiempo, en lugar de un aumento salarial significativo desde el principio. El Junta tuvo en cuenta esta opinión al determinar la remuneración fija de Srinivas Phatak tras su nombramiento como Director Financiero en septiembre de 2025. Su salario se ha fijado en un nivel inferior al del anterior Director Financiero. Unilever tiene previsto ajustar gradualmente la remuneración a la posición adecuada con relación al mercado durante los próximos dos o tres años, en función del desempeño y del contexto externo e interno general. Unilever seguirá reuniéndose periódicamente con sus accionistas para tratar asuntos relacionados con la remuneración. **ENFOQUE DE LA JUNTA.** Durante el año, la Junta examinó un programa integral de asuntos ordinarios extraídos del calendario de asuntos reservados a la Junta y del entorno operativo inmediato y futuro. La Junta también llevó a cabo un ejercicio de revisión estratégica de dos días en octubre de 2025, que incluyó presentaciones y sesiones de participación con miembros del ULE y otros altos directivos. Esto se centró en particular en: • el entorno macroeconómico y las oportunidades de crecimiento; • el desarrollo continuo de las operaciones de comercialización de Unilever en mercados clave; • el modelo de crecimiento financiero y su implementación de Unilever (véase la página 4 para más información); y • una revisión de Desire at Scale con respecto a cada uno de nuestros cuatro grupos empresariales (véanse



también las páginas 2 a 4 para la estrategia de Unilever). Además de las decisiones principales de la Junta en 2025, que se consideran en las páginas 60 y 61, la lista de asuntos que se presenta a continuación es indicativa de la supervisión que ejerce la Junta: **Estrategia y plan de negocios.** • se aprobó la separación de The Magnum Ice Cream Company; • se aprobó la cancelación de las acciones propias en cartera; • aprobó la consolidación (o la subdivisión y consolidación) de acciones ordinarias en Unilever con relación a la separación de The Magnum Ice Cream Company; • se aprobó la adquisición de la marca de cuidado personal premium Dr. Squatch; • se revisó la estrategia de Unilever a nivel de Grupo Empresarial y la estrategia de R&D, que incluye la cartera de innovaciones del Grupo. **Rendimiento operativo y gestión financiera.** • revisión periódica del desempeño operativo y financiero del Grupo Unilever y su cumplimiento con los objetivos estratégicos, los planes de negocio (que incluye el presupuesto y las previsiones), los indicadores clave de rendimiento (KPI) financieros y no financieros, y con el consenso de los analistas y las previsiones del mercado; • se consideraron y aprobaron los dividendos trimestrales; • se aprobó una recompra de acciones en 2025 por un total de € 1500 mil millones; y • se consideró y aprobó la emisión de nuevas acciones para ser utilizadas para liquidar la adquisición de derechos de adjudicación de acciones otorgadas a empleados acogidos a diversos planes de participación accionaria para empleados. **Gobernanza e informes externos.** • se consideraron los comentarios del Comité de Auditoría con relación a juicios significativos, la evaluación justa, equilibrada y comprensible, la base de preparación de la empresa en funcionamiento, la declaración de viabilidad y la presentación de informes de KPI no financieros con respecto a los informes de sostenibilidad; • se aprobó cada uno de los resultados trimestrales, el Informe Anual y las Cuentas y el Formulario 20- F; • se aprobó la convocatoria de la Asamblea General Anual; • se supervisó la consulta y la comunicación con los accionistas sobre la remuneración de los ejecutivos; y • se consideró el trabajo del Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa sobre la composición de la Junta y se aprobaron los nombramientos de Directores (véase también la página 66). **Cultura y partes interesadas.** • se revisó el programa de participación de los empleados de 2025 abarcando tanto a los empleados como a los representantes de los empleados, y considerando los comentarios recibidos en las sesiones; y • revisamos periódicamente los informes de opinión de los inversionistas y los informes de los analistas. **Sostenibilidad.** • se revisó la estrategia y el desempeño en materia de sostenibilidad, que incluye los avances normativos en los requisitos de presentación de informes de sostenibilidad. **Entorno político y regulatorio.** • se recibió información actualizada sobre la legislación y la regulación emergentes. **Riesgos y controles internos.** • se consideró los comentarios del Comité de Auditoría sobre su evaluación de la eficacia continua de los controles internos del Grupo; y • se revisaron los resultados de la evaluación del registro de riesgos principales y riesgos prioritarios del Grupo y se aprobaron los planes de gestión de riesgos correspondientes. **Participación de las partes interesadas y decisiones principales de la Junta.** **SECCIÓN 172: PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA Y DEL JUNTA DIRECTIVA CON LAS PARTES INTERESADAS.** La información que se presenta a continuación explica cómo la Junta y la Compañía en general consideran e interactúan con las partes interesadas. Esto constituye nuestra declaración de la Sección 172 según la Ley de Compañías del Reino Unido de 2006. Unilever en un vistazo en la página 3 detalla los seis grupos de partes interesadas que hemos identificado como críticos para nuestro éxito futuro: accionistas, nuestro personal, consumidores, clientes, proveedores y socios comerciales, y planeta y sociedad. A lo largo del Informe Estratégico, hemos proporcionado ejemplos de cómo interactuamos con nuestras partes interesadas y creamos valor para ellas. Cuando corresponde, las decisiones principales de la Junta también se presentan a continuación, y los Directores confirman que las deliberaciones de la Junta incorporaron la consideración adecuada de los asuntos detallados en la Sección 172 de la Ley de Compañías de 2006.

Grupos de Interés de Unilever.

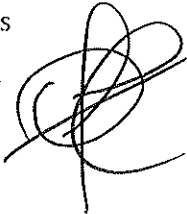
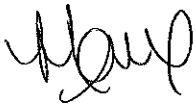
Accionistas. Nuestro objetivo es ofrecer una

Cómo Unilever interactúa con los grupos de interés.

• Transmisión de resultados trimestrales. • Presentaciones en

Cómo interactúa la Junta en cuestiones de las partes interesadas.

• Asamblea General Anual. • Reuniones con los accionistas



rentabilidad total para el accionista que se sitúe en el tercio superior del mercado, con marcas SASSY que marquen tendencia. Véanse las páginas 58 y 81.

conferencias. • Reuniones y llamadas sobre aspectos del desempeño empresarial, tendencias de consumo y cuestiones de sostenibilidad. • Los altos directivos y nuestra Junta se comunican directamente con los accionistas sobre una amplia gama de temas. Por ejemplo, en 2025, analizamos con los inversionistas nuestro Informe de Remuneración de Directores para 2024 y nuestra propuesta de nueva Política de Remuneración de Directores.

para analizar el desempeño y los temas clave. • El Junta aprueba todos los anuncios de resultados trimestrales y los dividendos. • Relaciones con los inversionistas de Unilever proporcionan comentarios de los informes de analistas y de los inversionistas a la Junta.

Participación del Junta en 2025. El Junta examinó todos los aspectos de la separación de The Magnum Ice Cream Company (TMICC) y la aprobó. Se consideró que la separación redundaba en beneficio de los accionistas y se completó el 6 de diciembre de 2025. La Junta también examinó y aprobó los nombramientos del Presidente y el Director Ejecutivo del Junta de TMICC. En las páginas 12 y 13 se ofrecen más detalles sobre la separación. La Junta, en estrecha colaboración con el Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa, aprobó los nombramientos del nuevo Director Ejecutivo, que asumió el cargo el 1 de marzo de 2025, y del nuevo Director Financiero, que fue nombrado el 16 de septiembre de 2025. En el informe del Comité de Nombramientos y Gobernanza Corporativa se ofrecen más detalles. La Junta también consideró la votación relativa al Informe de Remuneración de los Directores en la Asamblea General Anual de 2025, que obtuvo un 72 % de los votos a favor. Encontrará más detalles en la página 58 de este Informe de Gobernanza. Además, la Junta examinó la nueva Política de Remuneración de los Directores, que se someterá a la aprobación de los accionistas en la Asamblea General Anual de 2026. Se recabaron y consideraron las opiniones de los inversionistas con relación a la nueva Política de Remuneración de los Directores.

**Grupos de interés de Unilever.**

**Nuestra gente.** 96,000 personas con talento aportan sus habilidades y su tiempo en las oficinas, fábricas y laboratorios de R&D de Unilever. Ver página 16.

**Cómo Unilever interactúa con los grupos de interés.**

• A través de nuestra encuesta UniVoice, contactamos aproximadamente 73,000 empleados de oficinas y fábricas en 2025 sobre temas como cultura, compromiso, estrategia, seguridad, carreras profesionales y sostenibilidad. • Continuamos nuestras reuniones con el CEO y los miembros del ULE para brindar a nuestros empleados información periódica sobre la compañía y las decisiones tomadas por el equipo directivo, como el desempeño financiero, la estrategia y la remuneración. Esto ayuda a garantizar que los empleados estén

**Cómo interactúa la Junta en cuestiones de las partes interesadas.**

• Revisión de los resultados de la encuesta UniVoice 2025 y comentarios al ULE sobre asuntos clave. • El CEO, junto con otros miembros sénior de la dirección, que incluye el CFO y los miembros del ULE, ofrecen respuestas directas en las sesiones abiertas de preguntas y respuestas de 'Unilever Live', que incluye las presentaciones de resultados trimestrales y las actualizaciones de rendimiento.



alineados con el desempeño financiero y la estrategia de la compañía. • A nivel de mercado, realizamos reuniones virtuales periódicas dirigidas por líderes para involucrar a los empleados en temas y asuntos de relevancia local.

Participación del Junta en 2025. Los miembros de la Junta participaron en sesiones de participación de los empleados, cuyos detalles se ofrecen en la página 58. Junto con la encuesta UniVoice, estas sesiones sirvieron de base para una serie de recomendaciones a los empleados sobre priorización y eficiencia. -----

| Grupos de interés de Unilever.                                                                                                                                                                                                                                                      | Cómo Unilever interactúa con los grupos de interés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cómo interactúa la Junta en cuestiones de las partes interesadas.                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Consumidores.</b> Nuestro objetivo es crear deseo a gran escala elevando las marcas a través de la ciencia, la estética, los sentidos, el hecho de que sean compartidas por otros, con un espíritu joven e importantes en la cultura (marcas SASSY). Véanse las páginas 17 a 28. | • Utilizamos la investigación de consumidores para socios de investigación de mercado, involucrándolos a través de encuestas y paneles periódicos, así como mediante investigaciones puntuales. • Nos comunicamos con nuestros consumidores y usuarios finales de forma continua a través de diversos canales de comunicación, llegando a más de 3 millones de contactos con consumidores en 2025 a través de nuestras diferentes plataformas. | • Documentos y presentaciones de la Junta que reflejan las tendencias de consumo. • Actualizaciones periódicas de los Grupos Empresariales sobre oportunidades y opciones de cartera en consonancia con las tendencias de consumo. |

Participación del Junta en 2025. La estrategia para Desire at Scale fue revisada por la Junta junto con las revisiones de los Grupos Empresariales. La investigación al consumidor respaldó esta estrategia. La Junta aprobó la continuación de su implementación para generar crecimiento mediante la creación de deseo a gran escala a través de las marcas SASSY. La Junta también aprobó los aspectos relacionados con el personal, como una cultura ganadora y la atracción del mejor talento, así como los aspectos organizativos, como la inteligencia artificial y la tecnología, junto con la productividad y la simplicidad. -----

| Grupos de interés de Unilever.                                                                                                                                                                                        | Cómo Unilever interactúa con los grupos de interés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cómo interactúa la Junta en cuestiones de las partes interesadas.                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clientes.</b> Nos asociamos con minoristas grandes y pequeños en diferentes entornos comerciales de todo el mundo para impulsar el crecimiento de las categorías de productos. Véanse las páginas 19, 22, 25 y 28. | • Utilizamos la encuesta de Advantage Group en los mercados globales para comprender cómo podemos mejorar la experiencia de nuestros clientes al trabajar con Unilever. • Nuestros clientes, que operan en distintos canales y entornos comerciales, colaboran con nuestros equipos de desarrollo de clientes para impulsar el crecimiento de sus categorías, | • Los grupos empresariales proporcionan información al Junta sobre el panorama de los clientes y sus prioridades. • Interacción directa con clientes clave durante las visitas regionales y de mercado de los miembros de la Junta. |




manteniendo una comunicación regular para transformar la información sobre consumidores y compradores en planes de crecimiento. Creamos planes de negocio conjuntos con clientes clave para beneficio mutuo.

Participación del Junta 2025. Existe una inversión regular y continua en todos los aspectos de las capacidades de la cadena de suministro de Unilever para los clientes a nivel mundial, lo que respalda la excelencia en la entrega y la disponibilidad del producto. La Junta realizó una revisión de los niveles de servicio al cliente en todos los canales, que incluye en particular las capacidades digitales. Unilever continuó logrando niveles crecientes de servicio y satisfacción del cliente, y la Junta respaldó la inversión continua y las capacidades en esta área. La interacción reforzó el enfoque de la compañía con relación a los clientes.

**Grupos de Interés de Unilever.**

**Proveedores y socios comerciales.**

Colaboramos con proveedores de todo el mundo para obtener materiales esenciales y garantizar servicios críticos. Véanse las páginas 19, 22, 25 y 28.

**Cómo Unilever interactúa con los grupos de interés.**

- Nuestros equipos de Cadena de Suministro y Compras mantienen una comunicación frecuente y transparente con proveedores y socios comerciales, fomentando relaciones sólidas y fiables.
- Cada año, realizamos la encuesta anual "Partner to Win" para obtener información sobre las experiencias de nuestros proveedores e identificar áreas de mejora.
- Respetamos una Política de Socios Responsables, que establece requisitos obligatorios que todos los socios de la cadena de suministro deben cumplir.

**Cómo interactúa la Junta en cuestiones de las partes interesadas.**

- La Junta recibe informes periódicos sobre asuntos relacionados con la cadena de suministro, lo que garantiza una gobernanza sólida y una mejora continua en todas nuestras operaciones.

Participación del Junta Directiva en 2025. La Junta revisó y aprobó la Declaración sobre la Ley contra la Esclavitud Moderna de 2025, disponible en [unilever.com](http://unilever.com). El Comité de Responsabilidad Corporativa también revisó el enfoque de la Compañía en materia de Derechos Humanos. Tanto la Declaración sobre la Ley contra la Esclavitud Moderna como nuestra labor en materia de Derechos Humanos respaldan a nuestra base de proveedores comprometidos, ya que refuerzan el compromiso de Unilever y sus proveedores con nuestro Código de Principios Empresariales, disponible en [unilever.com](http://unilever.com). La Junta revisó la inversión en curso en la cadena de suministro, en particular en tecnología y simplificación. Junto con los procesos detallados anteriormente, estas iniciativas fortalecen la resiliencia de nuestra cadena de suministro y refuerzan nuestro compromiso con prácticas empresariales responsables y sostenibles. -----

**Grupos de Interés de Unilever.**

**Planeta y Sociedad.**

Estamos tomando medidas más enfocadas, urgentes y acciones

**Cómo Unilever interactúa con los grupos de interés.**

- Como parte de nuestra evaluación doblemente importante sobre sostenibilidad, que se presenta en las páginas 216 a 218,

**Cómo interactúa la Junta en cuestiones de las partes interesadas.**

- Nuestro Director de Asuntos Corporativos y Responsable de Comunicación presenta informes a la Junta.
- La Junta

sistémicas en cuatro áreas prioritarias: clima, naturaleza, plásticos y medios de subsistencia. Ver página 29.

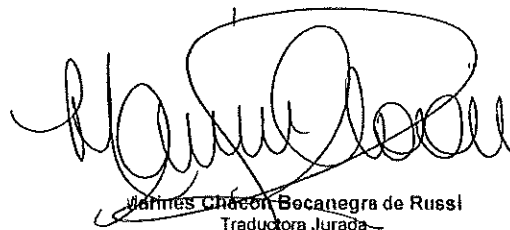
analizamos las perspectivas de nuestros principales grupos de interés para asegurarnos de que nos centramos en los impactos, riesgos y oportunidades más importantes. Estas perspectivas guían nuestro enfoque y nuestros informes. • lo largo del año, mantuvimos nuestras alianzas con otras compañías, abogando por cambios en las políticas sobre diversos temas sociales y ambientales, que incluye mayores niveles de ambición climática nacional y un Tratado Mundial sobre los Plásticos.

revisa las actualizaciones del Plan de Acción para la Transición Climática y los avances relacionados con el mismo, basándose en los informes presentados por el Presidente del Comité de Responsabilidad Corporativa. • Altos representantes del equipo de sostenibilidad corporativa de Unilever asistieron a hitos políticos clave para impulsar nuestras prioridades en materia de sostenibilidad.

Participación del Junta Directiva en 2025. Durante el año, el Comité de Auditoría y la Junta revisaron y aprobaron la primera Declaración de Sostenibilidad de Unilever PLC, incluida en el Informe Anual y Cuentas de 2024. Posteriormente, el Comité de Auditoría revisó y aprobó las actualizaciones de la Declaración de Sostenibilidad para su inclusión en el presente Informe Anual y Cuentas de 2025 (véase la página 72 del Informe del Comité de Auditoría). El Junta aprobó la Declaración de Sostenibilidad de 2025. La participación de las partes interesadas continúa influyendo en la agenda de sostenibilidad de la Compañía y le brinda un apoyo fundamental. El Comité de Responsabilidad Corporativa revisó la estrategia de la compañía para invertir en la reducción del uso de plásticos. Tras esta revisión y el debate en la Junta, la Compañía continúa invirtiendo en investigación y desarrollo en este ámbito para alcanzar sus ambiciosos objetivos de reducción de residuos plásticos. Encontrará más detalles en la Declaración de Sostenibilidad, páginas 243 a 246. -----

(Las hojas están numeradas del 50 al 62 con el pie de página que lee:) INFORME Y CUENTAS ANUALES DE UNILEVER 2025. INFORME DE GOBERNANZA.»-----

EN FE DE LO CUAL, a solicitud de la parte interesada, para los usos legales que dicha parte considere convenientes y sin asumir responsabilidad alguna por el contenido y validez del documento traducido, numero, emito, firmo y sello la presente traducción jurada, en treinta y cinco hojas debidamente comparadas con el documento provisto por la parte interesada, en la ciudad de Guatemala, el 21 de abril de 2026. -----



Juanes Chacón Bocanegra de Russi  
Traductora Jurada  
Acuerdo No 2270-2016  
Registro No 0035-2016  
Español-Inglés e Inglés-Español

