



Zuinig vanuit het hart.

Voorwoord.

2023 was voor ons in meerdere opzichten een bijzonder jaar. We zijn uitgeroepen tot de meest transparante mode-retailer in de Transparantiebenchmark. We hebben weer belangrijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. En in juni werd Zeeman vereerd met een bezoek van koningin Máxima. Een groot compliment voor alles waar Zeeman al jaren voor staat.

Tegelijkertijd realiseren we ons elke dag weer dat we deel uitmaken van één van de meest vervuilende industrieën van de wereld. Onze opdracht is enorm. En daarnaast hebben we nóg een belangrijke ambitie: we vinden dat basistextiel bereikbaar en beschikbaar moet blijven voor iedereen. Want baby's en kinderen blijven uit hun kleding groeien. En we hebben allemaal sokken en ondergoed nodig. Onze uitdaging is om die twee grote ambities met elkaar in balans te brengen. In dit verslag brengen wij je op de hoogte van

alles wat Zeeman onderneemt om de textielindustrie te verduurzamen. Daarbij lees je ook tegen welke dilemma's we aanlopen.

Onze missie is dus: eerlijk basistextiel toegankelijk te houden voor iedereen. Met aandacht voor mens, milieu en maatschappij. We noemen dat zuinig vanuit het hart. En dat leidde in 2023 tot een aantal prestaties waar we meer dan trots op zijn:

We hebben een grote eerste stap gezet om de milieu-impact van onze organisatie door te meten.

Daarmee willen we de ongewenste impact die we maken, effectiever verkleinen. Zoals jullie op pagina 25 van dit mvo-jaarverslag kunnen lezen, heeft onze impact op het milieu vooral te maken met de productie van ons assortiment. Daarbij leren we dat - naast de impact op klimaatverandering door CO₂-uitstoot - ook andere vormen van milieu-impact groot zijn. Denk aan uitputting van fossiele grondstoffen en biodiversiteitsverlies. Met deze wetenschap kunnen we nog gericht stappen maken om onze footprint te verkleinen. En werken aan nóg meer transparantie, iets waar we al jaren mee bezig zijn. Dit laatste blijkt ook weer uit de Transparantiebenchmark: in 2023 hebben we een top-10 notering bereikt in de overall ranking. Hiermee zijn we de meest transparante retailer van Nederland.



Fair Wear en leefbaar loon.

Als familiebedrijf vinden we het vanzelfsprekend om in de fabrieken aan goede arbeidsomstandigheden te werken en kinderarbeid tegen te gaan. We laten dat onafhankelijk controleren, onder andere door Fair Wear. De aanpak van Zeeman is in 2023 door Fair Wear beoordeeld met de een-na-hoogste score, een Good score. Onze leefbaar loon aanpak valt op. Maar er blijft nog genoeg werk aan de winkel, blijkt bijvoorbeeld uit Fair Wear audits. We willen bij alle leveranciers goede lonen en arbeidsomstandigheden garanderen. In 2022 is Zeeman in vijf fabrieken met leefbaar loon programma's gestart. Wij compenseren - voor ons aandeel in de productie - het verschil tussen het minimumloon en het leefbaar loon. De werknemers krijgen dat extra bedrag direct uitgekeerd. In 2023 zijn we met de voorbereidingen gestart voor vijf nieuwe programma's. Daardoor maken we begin 2024 bij in totaal 10 fabrieken een leefbaar loon mogelijk. Onze inschatting is dat zij straks 25% vertegenwoordigen van onze inkoopwaarde kleding en textiel.





Bezoek van koningin Máxima.

Zeeman heeft al sinds de oprichting oog voor duurzaamheid. Wij zijn geen fast fashion-keten, maar verkopen met name basistextiel zoals ondergoed, sokken en rompertjes. Daardoor is ons assortiment niet trendgevoelig en kunnen onze klanten lang met onze producten doen. Bovendien bestond in 2023 71% van ons textiel uit duurzamere materialen. Daarnaast zamelen we gebruikte kleding in bij 1043 winkels in Nederland, België en Frankrijk. Samen met stichting Het Goed geven we deze kleding een tweede leven.

Sinds een jaar richt één van onze inkopers zich 100% op de circulaire transitie binnen Zeeman. Zodat we een bedrijf worden dat steeds minder nieuwe grondstoffen gebruikt. Het dilemma dat hier speelt, is dat het nog moeilijk is om circulaire producten rendabel te krijgen. Toch gaan we ermee door: we stimuleren hergebruik en maken steeds meer producten die deels zijn gemaakt van textiel-afval. Voor koningin Máxima en staatssecretaris Heijnen was dit de aanleiding om ons in juni te bezoeken. Een kroon op ons werk.



Alleen samen kunnen we de textielindustrie verduurzamen.

We kijken terug op mooie en belangrijke stappen. Maar dit jaar realiseren we ons meer dan ooit dat we het niet alleen kunnen. Zeeman is met ruim 1350 winkels niet groot genoeg om de hele textielindustrie te verduurzamen. Daarom juichen we het toe dat steeds meer mode-retailers hun verantwoordelijkheid nemen voor de productieketen. En daarom zoeken we nadrukkelijk naar samenwerking met andere partijen. We gaan graag de dialoog aan, zoals ik zelf deed in juli 2023 bij een rondetafelgesprek bij de SER, tijdens het werkbezoek van premier Rutte. Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

Het begrip Zuinig heeft voor ons twee kanten: we zijn zorgzaam en kostenbewust. Dit zit in ons hart en sluit goed aan bij alles wat je leest in dit mvo-verslag. Veel leesplezier gewenst.

Met hartelijke groet,
Erik-Jan Mares



Als er vragen zijn, aarzel niet om ze me te stellen via zeeman.com/nl/mvo/qa.

Ons manifest.

Van opmerkelijk eenvoudig naar zuinig vanuit het hart. Zo eenvoudig kan dat zijn.

Bij Zeeman houden we van eenvoudig. Maar de wereld van vandaag is helemaal niet zo eenvoudig. We leven in een soort van snelle wegwerp-maatschappij. Tegenwoordig worden spullen te snel afgedankt. En dat geldt soms ook voor mensen. Terwijl volgens ons iedereen altijd en overal moet kunnen bouwen op een leefbaar bestaan.

Bij Zeeman willen we een forse beweging maken, daar een nog grotere bijdrage gaan leveren. Maar ja, de hele wereld een stuk beter maken is wel een hele opgave voor een eenvoudige textielretailer als Zeeman.

Liever kijken we dus naar de wereld dicht om ons heen. Daar kunnen we iets betekenen. Voor onze klanten. Voor de mensen die bij ons werken. En voor de directe omgeving waarin onze Zeeman winkels staan.

We zijn de kampioen in basics en zijn met meer dan 1.350 winkels in Europa dus altijd wel ergens in de buurt te vinden. Voor mensen die minder te besteden hebben, maar ook

steeds meer voor mensen die er bewust voor kiezen om gewoon niet teveel te willen betalen. Dat kan, omdat we zuinig zijn. Alles eenvoudig houden. Dingen niet onnodig duur maken. Ons beperken tot tijdloze basics (en dat zie je weer terug in onze vaste lage prijzen).

Maar: zuinig zijn is zoveel meer dan alleen maar geld willen besparen. Het begint met de vraag: "Wat heb je écht nodig?" Voor jezelf. Voor je directe omgeving. En voor de wereld. Goede materialen gebruiken, dus. Zo min mogelijk materialen ook. Langer met je spullen doen. Zuinig zijn op de relaties met fabrieken (en hun mensen) waar we al jarenlang mee samenwerken.

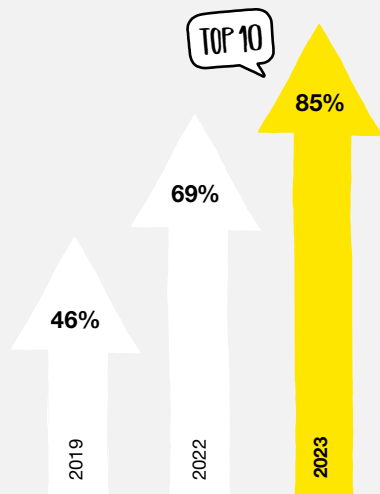
Zijn we er dan al? Nog lang niet. Maar: niks doen is geen optie. We moeten nú schakelen. Bij Zeeman gaan we ons daarom de komende jaren hard maken voor nog zuiniger zijn. Op alles en iedereen. De mensen een goede basis bieden, iedereen erbij houden.

Het mag best wat minder allemaal. Wat zuiniger. Op materialen, spullen en op elkaar. Want zuinig zijn vanuit het hart levert gewoon heel veel op. Zo eenvoudig is het.

[Bekijk de manifest film op Zeeman.com](https://zeeman.com)



2023 in beeld.



Transparantiebenchmark.

Zeeman is met positie 9 de hoogst genoteerde retailer binnen de ranking voor het meest transparante duurzaamheidsverslag.

Leefbaar loon programma's.

In 2023 hebben we de lopende leefbaar loon programma's geëvalueerd. Ook hebben we vijf nieuwe leefbaar loon programma's voorbereid die begin 2024 van start gaan. Daarmee maken we een leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in de productie bij 10 leveranciers.



Brand Performance Fair Wear.

In 2023 scoorde Zeeman een 'good' score, zoals in de jaren hiervoor.

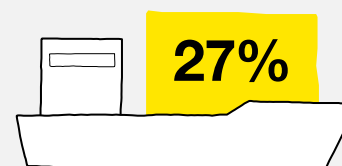
Compensatie CO₂-uitstoot zeevaart.

Zeevaartbewegingen vanaf Bangladesh en Pakistan tot Rotterdam zijn CO₂-neutraal door de compensatie van de uitstoot in samenwerking met het Goodshipping Program. In het afgelopen jaar is 906 CO₂eq gecompenseerd. Dit is 27% van de totale uitstoot van onze containerschepen over zee.



Circular awards.

Zeeman heeft in 2023 een Circular award gewonnen voor de inzameling en verkoop van tweedehands kleding via het Resale programma.

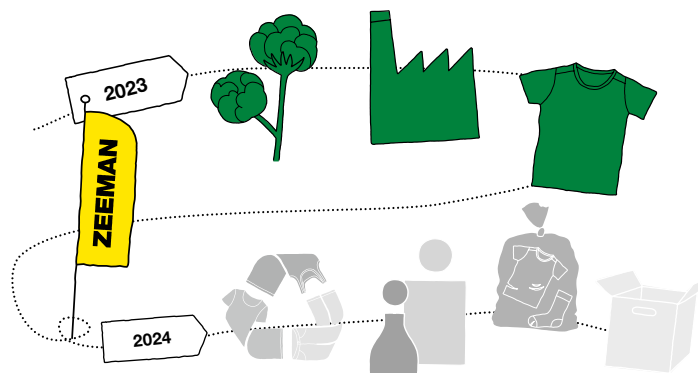


Design for recycling.

In 2023 hebben we in onze winkels voor het eerst producten aangeboden die gemaakt zijn van gerecycled textiel. Samen met onze partner Wolkat is textielafval vervezeld, gesponnen en daarna geweven of gebreid. Daar is vervolgens een circulaire collectie van gemaakt.

Onderweg naar Zuinig: op het milieu.

Vermindering van onze milieu-impact, daar werkten we al aan, maar inzicht in de totale milieu-impact van de Zeeman organisatie was er nog niet. Samen met Impact Institute en bAwear berekenen we wat de milieu-impact van de organisatie is. De eerste inzichten leren ons dat verreweg het grootste deel van de impact uit de productie van ons assortiment komt, met name door de productie van vezels (materiaal) en het (vaak grijze) energieverbruik in de keten. In 2024 breiden we de inzichten uit naar post-retail, zoals de impact van consumentgebruik en afval.



Groei in aandeel duurzamere materialen.

In 2023 bestaat 71% van onze totale textielconsumptie uit duurzamere materialen. De grootste groei zit in de materialen van gerecyclede grondstof.



Inhoudsopgave.

Bedrijfsvoering.



Over Zeeman.



Hoe anderen het doen.



Samen bouwen aan het strategiehuis.



Integratie mvo.



De formule van Zeeman blijft ook op termijn relevant.



Ik geloof in én-én.



Sustainable Development Goals.



Onze stakeholders.



In dialoog over leefbaar loon.



Materiële thema's.



Waardecreatie in de keten.



Connectiviteitsmatrix.



Vorbereiding op CSRD.



Milieu.



Wanneer zijn we echt zuinig?



Milieu-impact in de keten.



Grondstoffen en materialen.



Inkooppraktijken.



Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval.



Een goed product.



Een zuinige operatie.



Mens & maatschappij.



Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.



Kinder- en gedwongen arbeid.



Leefbaar loon.



Transparantie & traceerbaarheid in de leveranciersketen.



Samen groeien.



Onze maatschappelijke projecten in de productielanden.



Lokale ondersteuning in de buurt van onze winkels.



Bijdrage aan het maatschappijbeeld.



Zuinig zijn wordt gewaardeerd.



Bijlagen.



Bedrijfsvoering.

We willen de kampioen zijn in basics en zijn met meer dan 1.350 winkels in Europa dus altijd wel ergens in de buurt te vinden. We geloven in zuinig zijn. En dat begint met een slimme bedrijfsvoering.



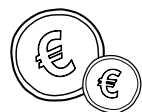
Over Zeeman.

Zeeman is een keten van textielwinkels met ruim 1.350 winkels in acht Europese landen en webshops in deze landen. Zeeman staat voor kwalitatieve textielbasics die verantwoord zijn gemaakt. Zeeman is actief in de Retailsector voor kleding, textiel en non-food.

Onze ontwerpen zijn eenvoudig. Zo kunnen we ze goedkoop en in grote hoeveelheden laten maken. En door alles slim te organiseren, bieden we de laagst mogelijke prijs voor Zeeman. We hebben een breed aanbod in onze vier kerngroepen: baby- & kinderkleding, beenmode, huishoudtextiel, ondergoed & nachtkleding. Daarnaast hebben we dames- en herenmode en non-textiel, zoals persoonlijke verzorgingsartikelen, woonaccessoires en schoonmaakproducten. Zeeman is een familiebedrijf: de aandelen zijn voor 100% in handen van de familie Zeeman.

Eén centraal servicekantoor en distributiecentrum.

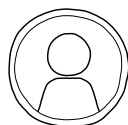
De wortels van Zeeman liggen in Alphen aan den Rijn in Nederland. Jan Zeeman opende daar in 1967 de eerste winkel in huishoudtextiel en basiskleding. Nu bestaat onze onderneming uit de Zeeman Groep B.V. (houdstermaatschappij) en onze dochterondernemingen in Nederland en verschillende andere Europese landen en Hongkong. Het servicekantoor is nog steeds te vinden in Alphen aan den Rijn. Buiten Nederland hebben we alleen de verkooporganisatie. Inkoop, distributie en alle andere ondersteunende diensten regelen we centraal vanuit Zeeman textielSupers B.V. We bevoorraden alle winkels vanuit het centrale distributiecentrum in Alphen aan den Rijn.



	2019	2020	2021	2022	2023
Consumentenomzet in miljoenen €	769	741	816	932	974
Netto omzet in miljoenen €	639	617	679	774	809



	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal verkochte artikelen in miljoenen.	284	262	278	291	281



	2019	2020	2021	2022	2023
Gemiddeld aantal medewerkers in FTE.	6.067	6.246	6.479	6.575	6.718

Profiel

+1.352 Textielwinkels

8 **Europese landen**
België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal en Spanje

9 **Online winkels**
Voor België (FR), België (NL), Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal en Spanje.

4 **Kerngroepen**
Baby- & kinderkleding, beenmode, huishoudtextiel, ondergoed & nachtkleding.

1 **Centraal servicekantoor en distributiecentrum**
Alphen aan den Rijn, Nederland.

sinds 1967 **Familiebedrijf**
100% aandelen in handen van familie Zeeman.



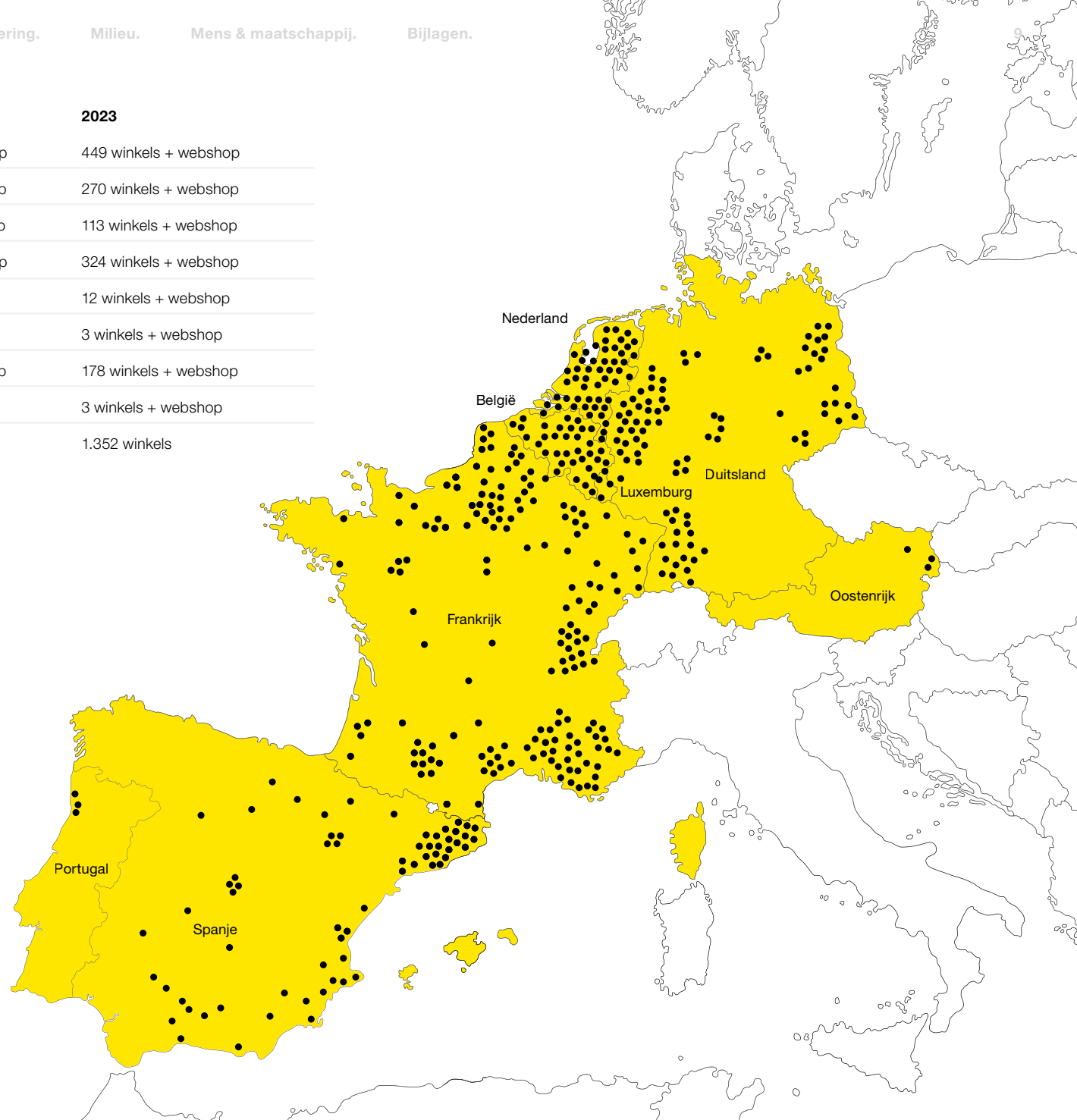
	2021	2022	2023
Nederland	459 winkels + webshop	454 winkels + webshop	449 winkels + webshop
België	269 winkels + webshop	267 winkels + webshop	270 winkels + webshop
Duitsland	141 winkels	121 winkels + webshop	113 winkels + webshop
Frankrijk	304 winkels + webshop	305 winkels + webshop	324 winkels + webshop
Luxemburg	12 winkels	12 winkels + webshop	12 winkels + webshop
Portugal	0 winkels	0 winkels	3 winkels + webshop
Spanje	117 winkels	153 winkels + webshop	178 winkels + webshop
Oostenrijk	1 winkel	1 winkel + webshop	3 winkels + webshop
Totaal	1.303 winkels	1.313 winkels	1.352 winkels

Investerings in het distributiecentrum.

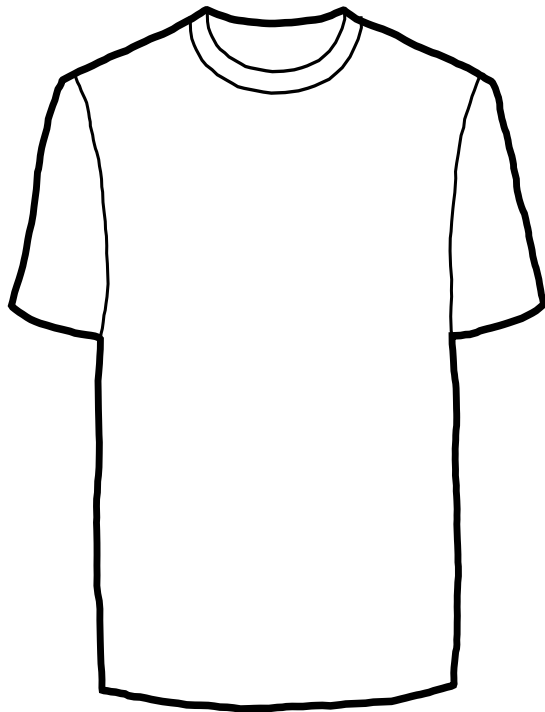
Eind 2021 zijn we gestart met de modernisering van het distributiecentrum. In 2024 wordt dit project afgerond. De modernisering is nodig om de groeistrategie ook op lange termijn te kunnen ondersteunen. Ook verminderen we zware handmatige werkzaamheden door aanpassingen van het proces en hogere graad van automatisering.

Investeren in de kwaliteit van onze winkels.

In 2023 hebben we ons nieuwe winkelconcept in al onze landen verder uitgerold. Er zijn nu in totaal 60 Zeeman winkels met het nieuwe concept. In deze winkels werken we zo veel mogelijk met recyclebare promotiematerialen, zoals papier en karton. We gebruiken zo weinig mogelijk kunststof. De meubels zijn flexibel inzetbaar. En de producten worden beter gepresenteerd. Dit komt ten goede aan de resultaten en aan de beleving van de klant. Een ander onderdeel van het nieuwe concept is dat sinds 2023 bij alle nieuwe winkels en renovaties gekozen wordt waar mogelijk voor schuifdeuren om energie te besparen.



Hoe anderen het doen.



Merkshirt
24⁹⁵

Hoe wij het doen.

Onze slimme bedrijfsvoering
zorgt voor de lage prijs.

Onze ontwerpen
zijn eenvoudig.

We produceren
grote aantallen in
weinig varianten.

We kopen direct
in bij de fabriek
zonder tussens-
schakels.

We gebruiken geen
dure verpakkingen.

Geen fast-fashion;
fabrikanten plannen
efficiënt, er is weinig
voorraad over.

Klein servicekantoor
waar we zo veel
mogelijk zelf doen.

Fabrikanten krijgen
geen boetes voor
te late levering.

Eenvoudige
winkels zonder
paskamers.

Slim vervoerd
over water.

Lage winstmarges;
voordeel is voor
de klant.

Lage marketingkosten.

We betalen onze
leveranciers direct na
verscheeping.

Zeemanshirt
3⁴⁹

Samen bouwen aan het strategiehuis.

In 2022 is onze strategie herijkt en beschreven. Met ons nieuwe manifest laten we zien dat mvo verankerd is in onze hele organisatie. Zuinig is en blijft de kern. Het is een thema dat bij ons recht uit het hart komt. Daarom zal het ook de komende jaren richting geven aan het bedrijf. Belangrijk verschil: de nadruk die we lokaal gaan leggen op onze sociale rol. In ons eentje kunnen we de wereld niet veranderen, maar we kunnen lokaal, dus rondom onze winkels, ons kantoor en in de productielanden, wel een verschil maken. Zo hebben onze winkelteams de ruimte om zich met hun klanten in te zetten voor goede doelen en activiteiten. Daarnaast blijven we ons richten op het verantwoord maken van producten en het verminderen van onze impact op het milieu.

Lancering.

In 2023 is er hard aan gewerkt om de Zeeman organisatie mee te nemen in de nieuwe strategie. Om de nieuwe strategie te introduceren hielden we in maart 2023 een "Strategy Experience" voor de verschillende onderdelen in het bedrijf: het servicekantoor, voor het Warehouse, voor de chauffeurs en voor de regiomanagers. Met video's en reflectiemomenten doorleefden we met elkaar onze nieuwe bijdrage, missie en ambitie, en namen we met elkaar door hoe we dat willen bereiken met de herijkte strategie. De regiomanagers zorgden in de weken daarna voor een doorvertaling naar de winkels. Alle winkels ontvingen een toolkit met daarin onder andere een strategiefilm en een manifestfilm (waaraan medewerkers uit Europa en fabrieksmedewerkers uit Azië hebben meegewerkt), posters, en ook het thema van de winkelwedstrijd 2023, 'customer focus', sloot hier op aan.

Bouwstenen.

Daar is meteen enthousiast op gereageerd. Iedereen denkt en doet mee, we bouwen samen aan het vernieuwde strategiehuis. Dat doen we figuurlijk, maar ook letterlijk: elk afzonderlijk project is omgezet in een bouwsteen. Als er weer een steen 'af' is, wordt dat gezamenlijk gevierd. In 2024 ligt de focus op de verbinding van de winkels met de omgeving, de 'community focus'. In 2023 is hiervoor een lokale toolkit ontwikkeld waar de winkelteams hun initiatieven uit kunnen kiezen. Landelijk vullen we deze aan met een grote mediacampagne waarin 'oog hebben voor elkaar' centraal staat. Onze kernboodschap vatten we samen in de vraag: Wat heb je nou echt nodig?

Wat we bijdragen aan de wereld.



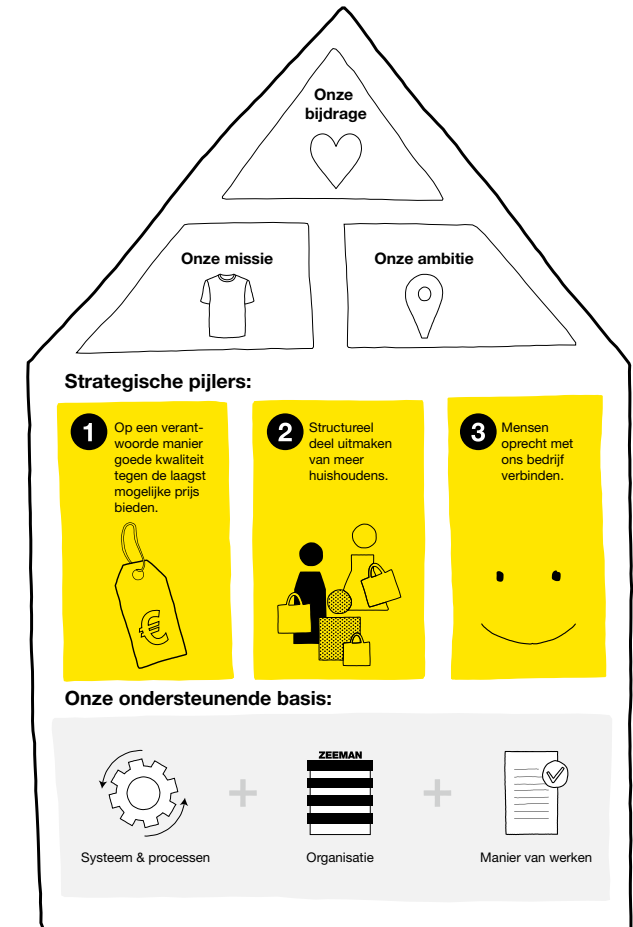
Onze bijdrage
is om het op te nemen tegen ongelijkheid door iedereen een eerlijke kans op een fatsoenlijke levensstandaard te bieden.



Onze missie
is om eerlijk basistextiel voor iedereen toegankelijk te maken, terwijl we onze voetafdruk verkleinen.



Onze ambitie
is om de local hero te worden voor zowel klanten met een laag inkomen als (kosten-)bewuste klanten.



De pijlers van onze strategie.

We werken toe naar onze ambitie door op een duurzame manier goede kwaliteit te bieden tegen de laagst mogelijke prijs. Door structureel deel uit te maken van steeds meer huishoudens. En door mensen oprecht met ons bedrijf te verbinden. Aan de hand van de mijlpalen in het Maatschappelijk jaarverslag laten we zien dat we onze beloften waarmaken.

Integratie mvo.

Bij Zeeman is duurzaamheid een onlosmakelijk onderdeel van de Zeeman strategie en het meerjaren plan. Duurzaamheid heeft een plek op de agenda van de directie en van de Raad van Commissarissen (RvC). Ook vinden we het van belang dat verantwoord ondernemen binnen alle afdelingen een belangrijke plek heeft. In 2023 zijn we gestart met de voorbereidingen voor de CSRD, zie pagina 23, dat is de nieuwe rapportagerichtlijn die vanaf 2025 voor ons gaat gelden. Verschillende afdelingen zijn betrokken bij de dubbele materialiteitsanalyse en het voorbereiden van deze duurzaamheidsrapportage. Daarnaast is bij de milieu-nulmeting ook een brede groep collega's betrokken. Ook is de betrokkenheid van alle collega's bij mvo versterkt door de aandacht van het koninklijk huis voor ons duurzaamheidsbeleid. In 2024 zullen de afdelingen concrete ambities en doelen stellen om binnen hun eigen vakgebied verder te verduurzamen. Elke zes weken vindt de mvo stuurgroep plaats. Deze bestaat uit de CEO, Inkoop & MVO directeur, de Manager MVO & Kwaliteit, de MVO specialist en Junior MVO specialist. Als er specifieke onderwerpen worden besproken - zoals kwaliteit of circulariteit - sluit de desbetreffende collega aan. Tweemaal per jaar is er een 'mvo stuurgroep uitgebreid'. Deze bestaat uit het volledig MT, het hele duurzaamheidsteam inclusief de Inkeeper Circular.

De Raad van Commissarissen is toezichthouder op het beleid van het bestuur en de uitvoering van de strategie. Ook houdt de Raad in de gaten of er voldoende gekeken is naar de belangen van de verschillende stakeholders. [Zie pagina 94 voor Organigram Raad van Commissarissen.](#)

Auditcommissie en remuneratiecommissie.

Binnen de Raad van Commissarissen zijn twee commissies actief: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Voor directieleden geldt dat tenminste 25% van de te behalen bonus gekoppeld is aan people & planet business doelstellingen. De familie Zeeman is voor honderd procent eigenaar. Daarom wordt ook de familie altijd betrokken bij belangrijke strategische keuzes. In de auditcommissie wordt zowel het financieel als het maatschappelijk jaarverslag besproken.



Internationale kaders en commitment.

Zeeman wil een verantwoordelijke werkgever zijn en de mensenrechten en het recht op fatsoenlijk werk respecteren. Dit commitment is verankerd in een reeks beleidsdocumenten en richtlijnen. We voeren dat uit met een aanpak die gebaseerd is op mvo risico-identificatie en mvo risicomanagement, oftewel het concept Due Diligence voor Verantwoord Ondernemen en specifiek voor decent work en mensenrechten het concept Human Rights Due Diligence (HRDD). Onze benadering van due diligence op het gebied van mensenrechten gebeurt binnen een reeks erkende internationale kaders:

- UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs)
- OESO Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct en de OESO Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment & Footwear Sector
- Universele Verklaring van de Rechten van de Mens
- Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) Internationale arbeidsnormen

De Two-Way Code of Conduct is een van de belangrijkste beleidsdocumenten die richting geven aan ons werk. Het vormt de basis voor de manier waarop we verantwoord zakendoen willen combineren met verantwoord en ethisch zakelijk gedrag, voor onszelf en onze leveranciers. Lees hierover meer op pagina 64. Een lijst met alle openbaar beschikbare beleidsdocumenten is te vinden op de [Zeeman corporate website](#). De Zeeman Two-Way Code of Conduct is ondertekend door het Zeeman managementteam wat een belangrijk signaal afgeeft aan onze leveranciers.

De formule van Zeeman blijft ook op termijn relevant.

Interview met Pieter Saman, Raad van Commissarissen Zeeman.

Op wat voor manier bent u als Commissaris bij Zeeman betrokken?

In 2019 ben ik voor de Raad van Commissarissen van Zeeman benaderd omdat ik - als jonge ceo die midden in de markt staat - veel ervaring heb met digitale transformaties. Als commissaris bij Zeeman is het natuurlijk mijn taak om toezicht te houden en advies te geven op strategisch niveau. Maar een onderwerp als 'digitale veranderingen' raakt aan een heleboel ontwikkelingen binnen de organisatie. Ik denk daarom mee over omnichannel, maar bijvoorbeeld óók over de commerciële strategie en allerlei andere onderwerpen die direct of indirect met online te maken hebben.

Welke rol ziet u voor de RvC en uzelf om Zeeman te helpen verduurzamen?

Duurzaamheid is bij Zeeman niet iets 'wat erbij komt', het is onderdeel van het dagelijkse werk, zit echt ingebakken in het dna. De taak van de RvC is om de duurzaamheidsambities van Zeeman zoveel mogelijk aan te moedigen en ervoor te zorgen dat het bedrijf op koers blijft. Soms door zaken te versnellen, soms door kritisch mee te denken en tegengas te geven. Als RvC houden we continu het grotere plaatje in de gaten. Want verduurzamen kan alleen als Zeeman als bedrijf toekomstbestendig is. Het is en-en.

Hoe blijft Zeeman op de lange termijn relevant?

De propositie én de positie van Zeeman zijn uniek. Het bijzondere aan het merk is de combinatie van lage prijzen, een goede kwaliteit en een buitengewone nadruk op duur-

zaamheid. Daarmee is het bedrijf bij uitstek toekomstgericht en toekomstbestendig. En daardoor blijft de formule relevant. Ik denk dat Zeeman op termijn zelfs nog een veel breder publiek kan bedienen.

Afgelopen jaar hielpen milieu-experts Zeeman met het in kaart brengen van de milieu-impact van Zeeman. Wat vond u van de eerste resultaten?

De transparantie die de nulmeting heeft opgeleverd is goed en belangrijk. De milieu-impact van het produceren van textiel is groot, dat is overal zo. De resultaten van de nulmeting maken ons daar nog eens extra bewust van. We zien concreet wat Zeeman moet doen en welke reis het bedrijf moet afleggen. En de nulmeting maakt ook duidelijk hoe complex de keten is. Bij impact gaat het niet alleen om CO₂-uitstoot, maar ook om schade aan de natuur en om klimaatverandering. Dat maakt indruk.

Welke mvo-thema ligt u dicht aan het hart en waarom?

De menselijke kant. Dat vind ik sowieso mooi aan retail. Er werken altijd veel mensen bij een retailbedrijf en die komen uit de hele maatschappij. Dat is leuk en leerzaam. Wat me enorm aanspreekt is dat Zeeman zich hard maakt voor de mensen binnen het bedrijf. Zeeman is echt een familiebedrijf, daar komt dat verantwoordelijkheidsgevoel ook vandaan. En dat is zeer waardevol: als bedrijf heb je iedereen nodig om je ambities en je strategie tot leven te brengen.



"Als je in de textiel actief bent brengt dat een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Zeeman pakt die verantwoordelijkheid en heeft op het gebied van mvo inmiddels een voortrekkersrol. Dat is extra knap, want Zeeman is een bedrijf voor iedereen, met goede kwaliteit voor de laagst mogelijke prijs."

Gaat het Zeeman lukken?

De koers die Zeeman is ingeslagen levert nu al tastbare resultaten op. En daarmee weten ze ook anderen te inspireren. Er is nog een lange weg te gaan, maar het gaat zeker lukken.

Ik geloof in én-én.

Interview met Erica Roolvink, Directeur Inkoop & mvo.

Hoe kijk jij naar de nieuwe merkstrategie van Zeeman en de rol die duurzaamheid daarin heeft?

'Zuinig zijn zit echt in het dna van Zeeman. Daarom geloof ik ook zo in onze nieuwe merkstrategie. We zijn niet zuinig omdat het moet. Het zit in ons. We willen iets betekenen voor mensen, het milieu en de maatschappij. Dat maakt het werk bij Zeeman ook zo leuk en zo zinvol.'

Je bent bij Zeeman als inkoopdirecteur ook verantwoordelijk voor mvo. Hoe is het om deze onderwerpen te combineren?

'Vijf jaar geleden ben ik bij Zeeman aan de slag gegaan en het sprak me meteen aan dat mvo hier geen aparte afdeling is. Het mvo-team maakt deel uit van het inkoopteam, we trekken echt met elkaar op. Dat zie ik echt als de kracht van dit bedrijf: daardoor hebben we ook al zoveel stappen gezet.'

De merkwaarden van Zeeman zijn: eigenzinnig, betrokken en zuinig. Met welke waarde identificeer jij je het meest?

'Voor mij zijn ze alle drie even belangrijk, ik vind de combinatie juist zo mooi. Het gaat om het geheel! Zo heeft zuinig bij ons een dubbele betekenis. We zijn zuinig op de kosten, maar we zijn ook zuinig op mens, milieu en maatschappij. Onze merkwaarde 'betrokken' sluit daar mooi op aan. We hebben oog voor de mensen, in alle landen in Europa, maar ook in onze productielanden. En dat we eigenzinnig zijn, maakt ons merk voor mij alleen nog maar krachtiger.'

Zeeman wil volledig duurzaam worden. Wat is de grootste uitdaging voor Zeeman?

'Onze grootste uitdaging is natuurlijk dat we goed moeten nadenken over het verminderen van onze footprint. We hebben te maken met een heel vervuilende industrie. Hoe kunnen we het anders doen? Want we willen wel blijven wie we zijn: dus aan de ene kant toegankelijk blijven voor iedereen door textielbasics aan te bieden voor de laagst mogelijke prijs. En aan de andere kant verduurzamen en onze footprint verlagen. Die balans vinden, is een van de pijlers van onze nieuwe merkstrategie. We willen op een verantwoorde manier goede kwaliteit bieden tegen de laagst mogelijke prijs. Dat is niet gemakkelijk, maar ik geloof in én-én. Ik wil daar heel graag een rol in spelen.'

Waar ben je het meest trots op als je kijkt naar Zeeman?

'We zitten in een markt waar de concurrentie groot is. Andere textielaanbieders hebben wekelijks kortingsacties en aanbiedingen. Waar ik trots op ben is dat wij wat dat betreft helemaal onze eigen koers varen. We doen bijna nooit meer aan aanbiedingen en dat is ook niet nodig: wij slagen erin om onze prijzen constant laag te houden. Onze klanten weten dat ook. Daarnaast ben ik er trots op dat we 2,5 jaar geleden gezegd hebben: we hebben lang genoeg over een leefbaar loon project gepraat, nu gaan we beginnen. Het past bij Zeeman om dan ook gewoon aan de slag te gaan.'



En hoe kijk je tegen de toekomst aan?

'Er gebeurt ongelooflijk veel. Afgelopen jaar zijn er weer belangrijke stappen gezet: de nieuwe merkstrategie waarin duidelijk staat wat onze ambities zijn op het gebied van duurzaamheid. De nulmeting van onze milieu-impact. Fair Wear die ons scherp houdt. De eerste circulair geproduceerde artikelen. Wij zijn natuurlijk maar een eenvoudige speler in het grote geheel. Maar ik ben ervan overtuigd dat we de komende jaren - in samenwerking met anderen - echt iets in beweging kunnen brengen.'

Sustainable Development Goals.

De 17 Sustainable Development Goals (SDG) zijn ontwikkeld door de Verenigde Naties en staan op de agenda voor Duurzame Ontwikkeling. Deze doelstellingen zijn gericht op de strijd tegen honger en armoede, maar ook op het bevorderen van gezondheid en welzijn, de ontwikkeling van schone energie, het klimaat en economie. De Verenigde Naties willen dat in 2030 alle doelen gehaald zijn. Wij dragen daaraan bij door ons in te zetten voor de volgende SDG's:



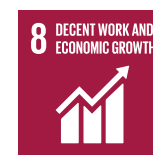
Er moet een eind komen aan armoede: niemand mag in 2030 nog in extreme armoede leven. Wij vinden dat iedereen die aan Zeeman-producten werkt een leefbaar loon moet verdienen.
Lees meer op pagina 74.



Doel drie gaat over gezondheid en welzijn voor iedereen, van jong tot oud. Bij Zeeman zetten we ons op verschillende manieren in voor de gezondheid en het welzijn van onze werknemers. Dat doen we bijvoorbeeld door trainingen aan te bieden rond het thema gezondheid. Zo hopen we ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen en het werkplezier te vergroten.
Lees meer op pagina 83.



Sinds 2018 zijn we actief bezig om de negatieve milieu-impact terug te dringen die de productie van ons assortiment vaak nog heeft. Een belangrijk voorbeeld: de fabrieken die voor ons produceren moeten gebruikmaken van een waterzuiveringssysteem om waterverontreiniging tegen te gaan. Ook beoordelen we de kwaliteit van het gezuiverde water door testrapportages op te vragen.
Lees meer op pagina 28.



We zetten ons in om de arbeidsomstandigheden bij onze leveranciers te verbeteren. Dat doen we door samen te werken met onze stakeholders, door de dialoog aan te gaan over sociale omstandigheden en door te werken aan langetermijnrelaties met onze leveranciers. Het resultaat: structurele verbeteringen in de arbeidsomstandigheden. We blijven de samenwerking opzoeken. En willen het steeds een stapje beter doen.
Lees meer vanaf pagina 63.



We vinden het belangrijk om zuinig om te gaan met onze planeet. Daarom maken we steeds meer gebruik van duurzamere materialen, zoals biologisch katoen en gerecyclede materialen. Daarbij stellen we eisen aan onze ververijen en wasserijen rondom het watergebruik en hanteren we onze Restricted Substances List (RSL) om in onze producten minder chemicaliën te gebruiken die schadelijk zijn voor het milieu. Ook krijgt circulariteit een steeds grotere plek in ons beleid.
Lees meer vanaf pagina 35.



Om ons steentje bij te dragen in de strijd tegen klimaatverandering kijken we ook dichterbij huis hoe we kunnen verduurzamen. Zo hebben we een milieu-impact roadmap ontwikkeld en zijn we gestart met een milieu-nulmeting van de hele Zeeman-organisatie.
Lees meer vanaf pagina 25.



Om grote maatschappelijke thema's aan te pakken is samenwerking essentieel. Wij doen dit binnen het International Accord for Health and Safety in the Garment and Textile Industry in Bangladesh & Pakistan, met Fair Wear en met brancheorganisaties en ngo's. Samen werken we onder andere aan veilige en eerlijke arbeidsomstandigheden en het terugdringen van onze impact op het milieu.
Lees meer op pagina 63.

Onze stakeholders.

Stakeholdergroep.	Uitgangspunt.	Onderwerpen.	Wijze van dialoog.	Frequentie.
Klanten.	Onze (potentiële) klanten zijn belangrijke stakeholders. We willen goede en verantwoord geproduceerde kleding en textiel voor zo veel mogelijk mensen toegankelijk maken.	Transparantie, materiaalgebruik, kwaliteit & productveiligheid, circulaire economie.	Winkels, website, nieuwsbrieven, advertenties en folders, social media, mvo-jaarverslag, klantenservice.	Dagelijks.
Leveranciers en agenten in landen waar productie plaats vindt.	We werken samen met onze leveranciers en agenten, en sturen op langetermijnrelaties. Om onze doelstellingen te realiseren is gezamenlijke toewijding belangrijk.	Transparantie en traceerbaarheid, inkooppraktijken, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, leefbaar loon, kinder- en gedwongen arbeid, vrijheid van vereniging, milieu-impact in de keten, grondstoffen en materialen, circulaire economie.	Digitale correspondentie, bezoek kantoren en fabrieken, leveranciersbijeenkomsten, tenderprocedures, Two-Way Code of Conduct, agentenbijeenkomst, inkooppraktijken survey.	Dagelijks.
Werknemers in de keten & gemeenschappen.	Er zijn ontzettend veel mensen betrokken bij het maken van ons assortiment. We zetten ons in voor goede arbeidsomstandigheden en dit kan niet zonder dialoog met de werknemers in de keten.	Leefbaar loon, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, vrijheid van vereniging, sociale dialoog, milieu-impact in de keten, kinder- en gedwongen arbeid.	Interviews, leefbaar loon evaluatie, Fair Wear audit results, klachtenmechanisme, leveranciersbezoeken, ketenprojecten.	Maandelijks.
Vertegenwoordigers van werknemers in de keten.	Werknemersvertegenwoordigers zoals (lokale) vakbonden en ngo's zijn belangrijke experts om mee samen te werken en onze werkwijze bij te toetsen.	Transparantie en traceerbaarheid, inkooppraktijken, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, leefbaar loon, kinder- en gedwongen arbeid, vrijheid van vereniging, milieu-impact in de keten.	In ketenprojecten, workshops, werknemers-comités, bezoek en dialoog in productielanden.	Maandelijks.
Eigen medewerkers.	Onze eigen medewerkers vormen de kern van onze organisatie. Alleen met betrokken medewerkers kunnen we groei realiseren.	Transparantie, inkooppraktijken, duurzame inzetbaarheid en opleidingen, persoonlijke groei en ontwikkeling, diversiteit en inclusie, welzijn op werk.	Ondernemingsraad, mvo stuurgroep vergadering, directie & RvC overleg, Sales & Service dagen, winkelstages, interne facebook pagina, mvo e-learning, workshops, projectenupdate.	Dagelijks.
Overheidsinstanties.	Een betrokken overheid zal helpen om in de hele sector te verduurzamen. We vinden het belangrijk om transparante gesprekken te voeren met overheden en hen te betrekken bij onze doelstellingen en uitdagingen.	Transparantie, wetgeving (bijvoorbeeld: producentenverantwoordelijkheid, rapportage, due diligence, circulariteit, kinderarbeid, verpakkingsmateriaal en afval, kwaliteit en veiligheid), multi-stakeholder initiatieven.	Digitale correspondentie, bijeenkomsten, controlebezoeken, multi-stakeholder initiatieven, rondetafelgesprek.	Maandelijks.

Vervolg onze stakeholders.

Stakeholdergroep.	Uitgangspunt.	Onderwerpen.	Wijze van dialoog.	Frequentie.
Ngo's en brancheorganisaties.	We geloven dat transparantie loont. Daarom gaan we open gesprekken aan met ngo's en brancheorganisaties.	Transparantie en traceerbaarheid, inkooppraktijken, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, leefbaar loon, kinderen gedwongen arbeid, vrijheid van vereniging, milieu-impact in de keten, grondstoffen en materialen, circulaire economie, dierenwelzijn.	Werkgroepen, bijeenkomsten via multi-stakeholder initiatieven, mvo-jaarverslag, stakeholderdialoog, workshops, seminars.	Wekelijks.
Familie Zeeman.	We zijn al sinds onze oprichting in 1967 een familiebedrijf. De familie Zeeman is ruim 50 jaar later nog altijd betrokken bij de koers die we met elkaar varen.	Strategische beslissingen en doelstellingen.	Bijeenkomsten en vergaderingen.	Eens per kwartaal.
Raad van Commissarissen (RvC).	De RvC bestaat uit vier personen en is een toezichhoudend orgaan. De RvC komt minimaal eens per kwartaal bijeen op ons servicekantoor.	Strategische beslissingen en doelstellingen, milieunulmeting.	Vergadering.	Periodiek.
Peers.	We zoeken de samenwerking op met andere peers en leren graag van best practices. Ketensamenwerking is een belangrijk onderdeel binnen onze strategie.	Inkooppraktijken, transparantie en traceerbaarheid, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, leefbaar loon, kinderen gedwongen arbeid, vrijheid van vereniging, milieu-impact in de keten, grondstoffen en materialen, circulaire economie.	Via stakeholderdialoog en bijeenkomsten van de OESO, International Accord, Fair Wear en andere (multi-stakeholder) initiatieven.	Regelmatig.
Media.	We leggen graag uit hoe goedkoop en verantwoord bij ons goed samen gaan. We willen daarbij transparant zijn over wat we goed doen en waar nog ruimte is om te verbeteren.	Transparantie (bijvoorbeeld over product, milieu-impact en arbeidsomstandigheden), kwaliteit & productveiligheid.	Telefonische of fysieke interviews, mvo-jaarverslag, stakeholderdialoog.	Regelmatig.
Onderwijs.	De studenten van nu zijn de bestuurders, ondernemers en ontwerpers van morgen. Ze geven ons feedback en wij delen de inzichten van onze verduurzamingsreis.	Strategie, transparantie en traceerbaarheid, inkooppraktijken, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, leefbaar loon, kinderen gedwongen arbeid, vrijheid van vereniging, milieu-impact in de keten, grondstoffen en materialen, circulaire economie.	Gastcolleges, presentaties, workshops, podcasts.	Regelmatig.

In dialoog over leefbaar loon.

Tijdens stakeholderdialogen in 2023 hebben we verschillende keren het thema leefbaar loon onder de aandacht gebracht. Onze vijf leefbaar loon programma's in India, Bangladesh, Pakistan en Turkije zijn afgelopen jaar uitgebreid geëvalueerd (zie pagina 76). De resultaten van dat onderzoek hebben we voorgelegd aan een Expertgroep die bestaat uit onder andere Fair Wear, IDH-Trade, Schone Kleren Campagne, SER, FNV, CNV en WageIndicator. We hebben de evaluatie uitvoerig besproken en input meegenomen. Daarnaast hebben we onze aanpak gedeeld met collega retailers als HEMA, Prénatal en Wibra.

De externe stakeholders hebben ons vragen gesteld over de lessen die we hebben opgedaan en de do's en don'ts. Een belangrijk inzicht is dat het bij leefbaar loon draait om een langetermijnvisie. Na een jaar stoppen kan niet. Bij Zeeman zijn we bereid om het commitment voor langere tijd aan te gaan. Dat kunnen we ook, omdat we met onze leveranciers langdurige en voorspelbare relaties hebben opgebouwd. In een Memorandum of Understanding leggen we per leverancier vast dat we het leefbaar loon op peil houden en welke voorwaarden we daaraan koppelen. Samenwerken is bij het organiseren van leefbaar loon cruciaal. In de productielanden betrekken we er werkgeversorganisaties bij, fabriekseigenaren, het management en onze agent. Intern werken we nauw samen met inkoop. En er hangt een hele administratieve afwikkeling achter het leefbaar loon: het is gezien de complexiteit soms een uitdaging om de aanvulling op het loon steeds op tijd uitbetaald te krijgen.

We willen ook actief onze visie en aanpak delen op externe events getuige onze deelname aan het panel tijdens de sessie 'Closing living wage gaps in garment supply chains:

From commitment to action' tijdens het OESO-forum voor de kledingsector in 2023. Tijdens deze sessie hebben we onze aanpak gedeeld. Ook hebben we aangegeven welke obstakels we tegenkomen en wat de vervolgstappen zijn. Daarnaast is gesproken over de impact die lonen hebben op andere risico's in de keten.

Heel belangrijke stakeholders zijn natuurlijk ook de mensen die het extra loon ontvangen. De evaluatie onder de makers - via interviews en een enquête - heeft laten zien dat leefbaar loon meer is dan een financiële prikkel. De eerste vijf programma's hebben een positieve impact op ongeveer 2700 werknemers én hun families. Bovendien geeft het management van de fabrieken aan er trots op te zijn dat ze het programma aan hun werknemers kunnen aanbieden. Helaas zijn het in de textielsector vooral de kleinere bedrijven die zich inzetten voor leefbaar loon. Daarom moeten we er anderen bij blijven betrekken. In 2024 willen we in de landen waar onze programma's lopen, contacten leggen met andere klanten van die fabrieken. Door onze aanpak toe te lichten hopen we nog meer retailers mee te krijgen.



Esther Germans,
Director Apparel IDH.

"Als lid van de leefbaar loon adviesgroep, ben ik nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling en invoering van de leefbaar loon strategie van Zeeman. Ik ben echt onder de indruk van de ambitie van het bedrijf en het leiderschap. Het is fantastisch dat Zeeman de leefbaar loon aanpak nu gaat uitbreiden naar meer leveranciers. Leefbaar loon moet de norm worden voor iedereen die onze kleding maakt. En Zeeman kan dit natuurlijk niet alleen. Het is tijd dat andere merken mee gaan doen en zo ook hun toezeggingen op leefbaar loon vertalen in concrete acties en betere levens voor de miljoenen werknemers in de kledingindustrie. IDH staat klaar om Zeeman te helpen om zo'n internationale coalitie van leefbaar loon vorm te geven. We kijken er naar uit om met Zeeman te blijven samenwerken. En er samen voor te zorgen dat de leefbaar loon aanpak collectief gedragen wordt door de sector."

Materiële thema's.

In één oogopslag zie je wat voor Zeeman de belangrijkste mvo-thema's zijn. Want hoe groter de impact, hoe hoger het thema in de lijst staat. Onder impact verstaan we: het effect dat Zeeman heeft of zou kunnen hebben op de economie, het milieu en op mensen, inclusief hun rechten. Het zijn dus thema's waarbij Zeeman zich inzet voor duurzame ontwikkeling. Belangrijke bronnen om daar inzicht in te krijgen zijn onder andere een Stakeholderdialoog 2022, diverse leefbaar loon dialogen in 2023, de milieu-nulmeting met Impact Institute en bAwear, onderzoeken als Fair Wear Country studies, Fair Wear audits bij onze leveranciers en de inkooppraktijken survey.

Voor de meeste materiële thema's is een risicoanalyse uitgevoerd. De kleur geeft steeds aan hoe waarschijnlijk het is dat dit thema impact heeft en hoe ernstig die dan is. Wat kunnen de mogelijke gevolgen zijn? En zijn deze gevolgen omkeerbaar? Als de impact negatief is, kijken we ook in hoeverre Zeeman daarbij betrokken is. In dit jaarverslag leggen we uit wat we doen om op deze thema's duurzame ontwikkeling te bevorderen. Bij de acht belangrijkste thema's staat een korte toelichting.

Vanaf 2025 zullen wij volgens de CSRD gaan rapporteren. Dit is de Europese richtlijn voor duurzaamheidsrapportage. De huidige materialiteitsanalyse verandert in een dubbele materialiteitsanalyse: deze bestaat uit de zogenaamde impact materialiteit en financiële materialiteit. Meer hierover is te lezen op pagina 23.

hoog

mate van impact

laag

Transparantie en traceerbaarheid.

Inkooppraktijken.

Grondstoffen en materialen.

Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval.

Leefbaar loon.

Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.

Kinder- en gedwongen arbeid.

Milieu-impact in de keten.

Productkwaliteit en veiligheid.

Management van chemicaliën.

Watergebruik.

Energie en emissie.

Normale werktijden.

Governance.

Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen.

Multi-stakeholderinitiatieven.

Goede doelen.

Diversiteit en inclusie.

Dierenwelzijn.

De acht materiële thema's:

Transparantie en traceerbaarheid.

Een toeleveringsketen waarbij alle schakels van het productieproces inzichtelijk zijn, waardoor de herkomst van een product te herleiden is.

Inkooppraktijken.

Bij de inkoop niet alleen letten op prijs en kwaliteit, maar ook op de effecten ervan op mens en milieu. Dit alles is vastgelegd in de Two-Way Code of Conduct.

Grondstoffen en materialen.

Verantwoord omgaan met grondstoffen, ze duurzaam inkopen en keuzes maken voor duurzamere materialen waarbij de milieu-impact laag is.

Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval.

Zorgdragen dat materialen of producten aan het einde van hun levenscyclus niet vernietigd worden, maar gerecycled en hergebruikt. En het materiaal waarin producten verpakt zitten beperken.

Leefbaar loon.

Iedereen die arbeid verricht, heeft recht heeft op een beloning die hem of haar en zijn of haar gezin een menswaardig bestaan verzekert. Dat is één van de mensenrechten. Dit houdt in dat het loon voldoende moet zijn om in de primaire levensbehoeften te voorzien.

Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.

Medewerkers moeten hun werk kunnen doen zonder dat ze daarmee het risico lopen om lichamelijke of geestelijke problemen op te lopen.

Kinder- en gedwongen arbeid.

Arbeid moet te allen tijde vrijwillig zijn en de geldende minimumleeftijd moet gerespecteerd worden.

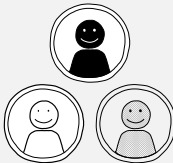
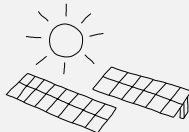
Milieu-impact in de keten.

Het effect van de productie op het klimaat en de lokale leefomgeving: verantwoord omgaan met chemicaliën en minder water en energie gebruiken.

Waardecreatie in de keten.

Onze strategie en onze duurzaamheidsthema's bepalen samen waar we voor onze stakeholders waarde toevoegen. Vanuit verschillende invalshoeken werken we aan de verduurzaming van ons hele bedrijf en ons volledige assortiment. Ook willen we ongelijkheid tegengaan door iedereen een eerlijke kans op een goede levensstandaard te geven. Het waardecreatiemodel laat zien waar en hoe we waarde toevoegen. Aan de basis liggen de materialiteitsmatrix, onze strategie, duurzaamheidsthema's, human rights due diligence en Sustainable

Development Goals. Investeringsen maken het mogelijk om ons werk te doen. Denk aan winkels, producten, transport en medewerkers. Bovendien bieden we werkgelegenheid aan. Door zuinig te ondernemen is Zeeman al jarenlang een stabiele werkgever voor meer dan 9.000 medewerkers. Het spreekt voor zich dat ook de continuïteit van de organisatie een belangrijk uitgangspunt is.

Lokale bevolking productielanden.	Katoenboeren.	Lokale agenten. Leverancier & fabrieksmedewerkers.	Medewerkers.	Servicekantoor.	Klant.
Input. € 100.000 gedoneerd aan projecten in India en Bangladesh. Resultaat. Opvang en training van meisjes na bevrijding uit prostitutie. Tevens ondersteuning bij arbeidsparticipatie. Pakistan.  Impact. Weer veilig terug in de lokale samenleving.	Input. 12.078.160 kg duurzamer katoen gesourced.  Resultaat. 93% van alle katoenen kleding en textiel bestaat uit duurzamer katoen (KPI). Impact. Reductie milieu-impact door duurzamere katoenteelt.	Input. We willen leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in de productie bij 12% van de textiel leveranciers in Turkije en Zuid-Oost Azië. Resultaat. Voor 12% van onze inkoopwaarde maken we leefbaar loon mogelijk in 5 fabrieken (KPI). Ook hebben we de programma's ontwikkeld voor 5 nieuwe leveranciers.  Impact. Leefbaar loon draagt bij aan hogere levensstandaard en aan minder overuren.	Input. Beleid vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Resultaat. 7,25% ziekteverzuim. Impact. Vitale medewerkers. 	Input. 8.654 zonnepanelen zorgen voor duurzame energie.  Resultaat. 1,6 megawatt opbrengst. Impact. Reductie CO₂-uitstoot.	Input. 504 kwaliteitssteekproeven uit ons assortiment. Resultaat. 98,4% van de steekproeven heeft goed resultaat.  Impact. Kwalitatief goed en veilig assortiment in onze winkels.

Gehele operatie.

Input.

€ 41,0 miljoen investeringen.

Resultaat.

€ 974 miljoen omzet.

Impact.

Werkgelegenheid voor 9.035 mensen in 8 landen.

Connectiviteitsmatrix.

Hieronder is te zien hoe onze doelstellingen, materiële thema's en kpi's aan elkaar gekoppeld zijn. Via de matrix is makkelijk te navigeren naar de bijbehorende informatie. Wij realiseren ons dat de impact van ons werk op stakeholders verder gaat dan de cijfers. Hier geven we bij onze materiële thema's meer toelichting op. Op deze pagina zijn de materiële onder-

werpen te vinden die over milieuthema's gaan. Op de volgende pagina staan de materiële thema's die gelinkt zijn aan de sociale thema's. Doelstellingen op de materiële thema's en uitleg over alle ontwikkelingen zijn te vinden in de hoofdstukken van de materiële thema's.

Milieu-impact in de keten. >

KPI

% inkoopwaarde geproduceerd bij wet processing units die gebruik maakt van een waterzuiveringssysteem (ETP) in Zuid- en Oost-Azië en Turkije.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
97%	100%	94%	100%

SDG: 6 8 13 17

Grondstoffen en materialen.* >

KPI

% duurzamer katoen t.o.v. totale katoenconsumptie.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
75%	90%	93%	95%

KPI

% van totaal duurzame materialen in kleding en textiel t.o.v. totale consumptie.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
53%	70%	71%	75%

KPI

% recyclede materialen t.o.v. totale consumptie.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
4,6%	15%	13%	20%

SDG: 12 13 17

Inkooppraktijken. >

KPI

% van de inkoopwaarde bij de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
74%	76%	75%	75%

KPI

% van de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarmee we 5 jaar of langer samenwerken.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
90%	92%	92%	93%

SDG: 8 17

Circulaire economie

& verpakkingsmateriaal en afval. >

KPI

% gerecycled afval.

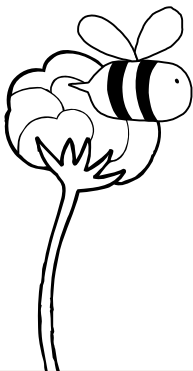
Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
90%	91%	91%	92%

KPI

Bedrijfsafval (kg).

2022	2023
749.306 kg	565.835 kg

SDG: 12 13 17



* Voor de beperkingen van deze datakwaliteit verwijzen we naar pagina 99.

Vervolg connectiviteitsmatrix.

Veilige en gezonde
arbeidsomstandigheden. >

KPI

Score Brand Performance Check
Fair Wear Foundation.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
72	n.v.t.*	59	65

*nulmeting i.v.m. nieuwe methode.

KPI

% afgehandelde klachten gemeld
via het Fair wear klachtenmechanisme.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
71%	100%	43%	100%

SDG: 3 8 17

Kinder- en gedwongen arbeid. >

KPI

% katoen van onze totale
katoenconsumptie waarvan
de toeleveranciers bekend zijn
(zodat de herkomst te herleiden is).

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
85%	90%	96%	95%

SDG: 8 17

Leefbaar loon. >

KPI

% van de totale inkoop-
waarde textielleveranciers in Zuid-
en Oost-Azië en Turkije waar we voor
ons aandeel in productie leefbaar
loon financieren.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
12%	20%	12%	25%

SDG: 1 17

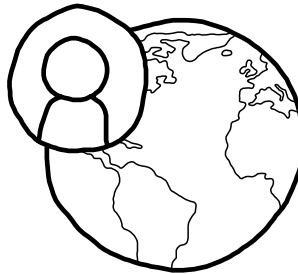
Transparantie & traceerbaarheid
in de leveranciersketen. >

KPI

% Zuid- en Oost-Azië en Turkije
leveranciers waarbij onafhankelijke
leveranciersaudits zijn uitgevoerd.

Behaald 2022	Doelstelling 2023	Behaald 2023	Doelstelling 2024
99%	100%	95%	100%

SDG: 8 17



Vorbereiding op CSRD.

Vanaf 2025 moet een Europese richtlijn zorgen voor een transparante én makkelijk vergelijkbare duurzaamheidsrapportage: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De richtlijn houdt in dat we vanaf boekjaar 2025 verplicht zijn om in ons jaarverslag te rapporteren over een nog breder spectrum aan duurzaamheidsaspecten. Wat Zeeman betreft een belangrijke stap vooruit: de nieuwe opzet raakt aan alle onderdelen van onze bedrijfsvoering.

Kaders voor doelen en beleid.

De CSRD geeft ons een kader om verder invulling te geven aan de ambities waar we ons al een tijd hard voor maken. Bovendien hebben we in onze nieuwe merkstrategie voor 2023-2027 de ambitie uitgesproken om binnen onze organisatie breder naar duurzaamheid te kijken. Hoe gaan we bijvoorbeeld om met de toeleveranciers van onze winkel-inventaris? Hoe zit het met leefbaar loon voor onze eigen medewerkers? De nieuwe wetgeving helpt ons om blinde vlekken te signaleren, concrete doelen te formuleren en een duidelijk beleid uit te stippelen.

Dubbele materialiteitsanalyse.

Het doel van de nieuwe Europese wetgeving is het verbeteren van transparantie en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie. Door duidelijke en eenduidige eisen te stellen aan het verslag worden duurzaamheidsrapportages - voor consumenten, investeerders en andere stakeholders - beter vergelijkbaar. In 2023 hebben we een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. We kijken hierbij naar de financiële impact van duurzaamheidsrisico's op Zeeman, en naar de impact

van Zeeman op mens en milieu. Wat betekenen onze activiteiten voor de klimaatverandering, de schaarste van grondstoffen of arbeidsomstandigheden? Voor alle duidelijkheid: het gaat bij de CSRD om duurzaamheid in de breedste zin van het woord. Er staan eisen in rond Environmental, Social en Governance (ESG) aspecten. Daarop vooruitlopend is sinds het mvo Jaarverslag van 2022 op pagina 95 al een Governance Bijlage toegevoegd.

Vorbereidingen in 2023.

Om de nieuwe richtlijnen te kunnen uitvoeren en in 2025 klaar te zijn voor CSRD rapportage, is in 2023 een projectteam samengesteld dat bestaat uit duurzaamheidsspecialisten, financieel specialisten en de CFO van Zeeman. Bij het project is bovendien een brede groep van interne en externe experts betrokken. De uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse bepalen over welke deelonderwerpen we moeten rapporteren. Belangrijk is dat stakeholders dit herkennen en ons hierop kunnen bevragen. Tegelijkertijd hebben we in detail onderzocht welke straks te rapporteren data nú al in onze systemen zitten en welke nog niet.

2 sectoroverstijgende normen.

Algemene principes.

Algemeen, strategie, governance en materialiteitsbeoordeling, publicatievereisten.

10 thematische normen.

Klimaatverandering.

Biodiversiteit en ecosystemen.

Verontreiniging.

Gebruik van grondstoffen en circulaire economie.

Water en mariene grondstoffen.

Eigen werknemers.

Werknemers in de waardeketen.

Betrokken gemeenschappen.

Consumenten en eindgebruikers.

Bedrijfsvoering.

Sectorspecifieke normen.*

* volgen later.

Stappen in 2024.

In 2024 willen we grotendeels klaar zijn voor rapportage over 2025. Zo gaan we werken aan het vastleggen van beleid en het systematisch verzamelen van de ontbrekende data. De overstap naar de CSRD vraagt dan ook om een inspanning van onze hele organisatie. Ook zoeken we de dialoog op met stakeholders om onze aanpak te toetsen.

Milieu.

De laatste jaren zetten we fors in op projecten rondom circulariteit. Ook brengen we met een nulmeting onze milieu-impact in kaart om zo gericht onze impact te kunnen verminderen. Bijvoorbeeld door vaker te kiezen voor duurzamere materialen en door eisen te stellen aan de locaties waar onze stoffen gewassen, geverfd en geprint worden.



Wanneer zijn we echt zuinig?

Onderweg naar zuinig: een nulmeting.

'Zuinig vanuit het hart' staat centraal in onze herijkte merkstrategie. We willen namelijk in alle opzichten zuinig zijn; op mens, milieu, middelen en maatschappij. We waren die weg al een tijdje ingeslagen. En daar gaan we mee door: ons streven is om ons assortiment en onze organisatie steeds verder te verduurzamen. We richten ons daarbij op het verantwoord maken van producten en het verminderen van onze impact op het milieu.

Onze reis 'onderweg naar zuinig' bestaat uit meerdere etappes. En in 2023 hebben we weer een belangrijke etappe afgelegd. Zo zijn we begonnen met een nulmeting van de milieu-impact van de Zeeman organisatie. Ons doel: te weten komen hoe we onze milieu-impact effectief – zowel op de korte als lange termijn – kunnen verkleinen. Het eerste deel bestond uit inzicht krijgen in de milieu-impact tot en met de winkel. In 2024 breiden we dit inzicht uit met de consumentenfase en de 'end of life'. Ook bestuderen we welke ruimte er voor Zeeman is binnen de grenzen van de aarde. Met al deze informatie kunnen we onze ambities concreter maken. Wat is zuinig? Wanneer zijn wij echt zuinig op het milieu? En hoe komen we daar?

Wat hebben we gedaan in 2023?

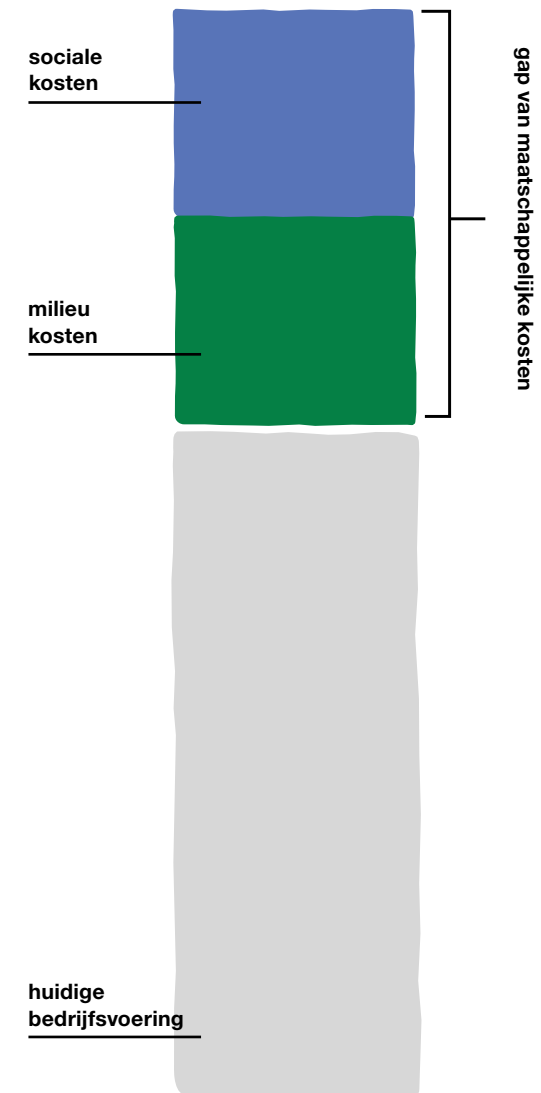
In 2023 zijn we gestart met een nulmeting om inzicht krijgen in de milieu-impact binnen de hele keten tot en met de winkel. We gebruiken hiervoor data van Zeeman uit 2022, wetenschappelijke bronnen en internationale standaarden. We hebben voor 196 kledingartikelen data in onze toeleveringsketen verzameld. De textielexperts van bAwear hebben

over deze artikelen vervolgens levenscyclusanalyses uitgevoerd. Het Impact Institute heeft deze en vele andere data van ons non-textiel assortiment, verpakkingen, goederen-transport, gebouwen en zakelijk vervoer omgerekend naar milieu-impact. Om inzichten te krijgen uit alle verzamelde data, zijn de maatschappelijke kosten van alle vormen van milieu-impact vertaald in een euro-bedrag, ook wel 'true pricing' genoemd. Dit helpt ons om de verschillende milieu-impacts met elkaar te vergelijken en verbeteringen door te voeren waar we de meeste verbetering in impact verwachten.

Wat zijn maatschappelijke kosten?

Met maatschappelijke kosten of true pricing worden verborgen milieu- en sociale kosten van producten zichtbaar gemaakt door de kosten daadwerkelijk in een euro-bedrag te vertalen. Voorbeelden van verborgen kosten zijn kosten door klimaatverandering, luchtverontreiniging en onderbetaling. De kosten zitten dan wellicht niet in het prijskaartje, maar zijn er vaak weldegelijk voor de maatschappij. Zo leidt bijvoorbeeld luchtverontreiniging tot gezondheidskosten voor de maatschappij. In de nulmeting hebben we ons gericht op het inzichtelijk krijgen van de maatschappelijke milieukosten.

Om de milieu-impacts te meten is gebruik gemaakt van het Impact-Weighted Accounts Framework (IWAF). Het raamwerk is gebaseerd op internationale standaarden zoals het Natural Capital Protocol. Om de maatschappelijke kosten te vertalen in een euro-bedrag zijn de True Price Monetisation Factors van de True Price Foundation gebruikt.



Waar hebben we inzicht in gekregen in 2023?

Onze keten begint bij het winnen van grondstoffen, zoals het cultiveren van katoen, en eindigt bij artikelen die aan het einde van hun levensduur zitten, zoals verbranding van afgedankte kleding. Uit verscheidene onderzoeken weten we dat een groot deel van de milieukosten (in elk geval klimaatkosten) vaak in de productie van artikelen zit en het gebruik hiervan, zoals wasbeurten van kleding.

Bij deze eerste nulmeting hebben we data verzameld op vijf onderdelen van de keten tot en met de verkoop van artikelen:



Hiermee hebben we een belangrijk deel van de keten gemeten waar Zeeman veel invloed heeft op de milieu-impact. In volgende etappes zullen we metingen doen tot de kledingkast en daarna zelfs tot aan verbranding. En we kijken naar vijf milieu-impacts:

- Impact op klimaatverandering;
- Uitputting van fossiele grondstoffen;
- Lucht-, water- en bodemvervuiling;
- Biodiversiteitsverlies door landgebruik;
- Impact op waterschaarste.

Met deze milieu-impacts hebben we een belangrijk deel van de milieu-impact gemeten. Een onderdeel waar we nog minder data voor beschikbaar hebben is de milieu-impact

van chemicaliën die in de productie van artikelen zit. Ook zien we dat we voor CO₂-uitstoot al meer Zeeman data hebben opgehaald en gerapporteerd. Met dit traject hebben nu ook meer data beschikbaar over onze CO₂-uitstoot. Daarmee kunnen we in de toekomst onze CO₂-rapportages verder uitbreiden.

De nulmeting vraagt ons om ambities concreter te maken.

De nulmeting heeft ons veel inzicht gegeven. Maar heeft ons ook aan het denken gezet. Want hoe ver gaat onze ambitie? Zijn onze ambities wel in lijn met de Europese doelstellingen? En als we zeggen dat we binnen de grenzen willen werken van de planeet, wat bedoelen we dan eigenlijk? Wat kan de planeet aan? De opgave voor de sector is groot, want voor een operatie binnen planetaire grenzen moet je denken aan reductiedoelstellingen van rond de 90%. De nulmeting geeft inzicht waar Zeeman heel gericht de milieu-impact kan verbeteren. De komende tijd moeten we zorgvuldig afwegen wat we als bedrijf kunnen en willen doen en op welke termijn. Want wat is echt zuinig?

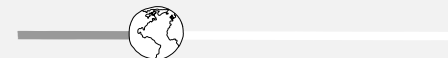
De eerste resultaten van de nulmeting lijken daarbij houvast te kunnen geven:

- Ons assortiment heeft veruit de grootste impact op het milieu van de keten tot aan de winkel.
- We moeten oppassen voor een CO₂-tunnelvisie, de andere vormen van milieu-impact zijn ook zeer tastbaar en concreet.
- Een belangrijke stap bij het reduceren van onze impact is: grijze energie - zoals kolen, gas - omzetten naar groen. Dit geldt voor onze eigen operatie en in de winkels. Maar ook voor consumenten die hun kleding wassen en alle productieprocessen in de keten.
- Daarnaast bieden recycling en hergebruik veel mogelijkheden. Sterker nog, de circulaire transitie die we al zijn ingezet is cruciaal om verder te verduurzamen.

Eerste inzichten in de verdeling van 5 vormen van milieu-impact.

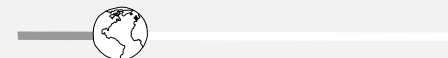
Impact op klimaatverandering.

Hoeveel broeikasgassen (zoals methaan en koolstofdioxide) Zeeman uitstoot.



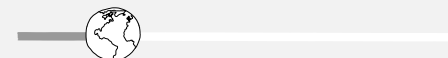
Uitputting van fossiele grondstoffen.

Hoeveel schaarse fossiele grondstoffen (olie, gas en kolen) Zeeman gebruikt.



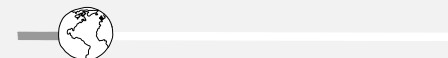
Lucht-, water- en bodemvervuiling.

Hoeveel vervuilende en giftige stoffen er door Zeeman in de lucht, het water of de bodem terecht komen.



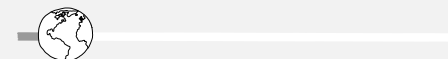
Biodiversiteitsverlies door landgebruik.

Hoeveel landoppervlak Zeeman op niet-natuurlijke wijze gebruikt (bijvoorbeeld voor landbouw).



Impact op waterschaarste.

Hoeveel schaars water Zeeman verbruikt (het begrip schaars hangt af van lokale omstandigheden).



De volgende stappen.

In 2023 zijn alle lagen van de organisatie bij de nulmeting betrokken, van het Management Team van Zeeman, de Raad van Commissarissen en de collega's in de winkel. Op basis van die inzichten hebben we in 2023 een aantal nieuwe concrete stappen gezet om onze milieu-impact te reduceren:

- Bij het aflopen van energiecontracten gaan we standaard over op groene stroom, zoals wind- of zonne-energie.
- We zijn gestart met het verduurzamen van zeetransport, door CO₂-uitstoot gedeeltelijk te compenseren via Goodshipping.
- We breiden de verkoop van onze tweedehandskleding (Resale) verder uit.
- Nieuwe winkels krijgen schuifdeuren.

In 2024 gaan we onze reis vervolgen. We gaan verder met de nulmeting en vergroten de scope door ook de

milieu-impact te berekenen van het deel van de keten na de Zeemanwinkel. Denk aan het consumentengebruik, afvalstromen, inzameling, verzending vanuit het fulfilment center dat bestellingen voor de Zeeman webshop verstuurt.

We maken ons er intern en extern hard voor om nog zuiniger te zijn. Op alles en iedereen. Dat begint met de vraag:

“Wat heb je écht nodig?”

Dat doen we door in 2024 onze ambitie te vertalen in concrete reductiedoelstellingen, voor klimaatverandering conform SBTi (Science Based Targets initiative). Maar ook voor de andere milieu-impacts stellen we reductiedoelen. We werken aan een transitieplan om te bepalen wat de komende jaren onze doelstellingen zijn en hoe we die kunnen behalen. En ondertussen zetten we natuurlijk de inzichten in die we hebben opgedaan. We gaan hierover in gesprek met onze agenten, met leveranciers, en met betrokken afdelingen

binnen Zeeman. Bijvoorbeeld over groene stroom in de productieketen, het verminderen van verpakkingen en meer winkels met Resale.

Het proces vraagt ons ook onze duurzaamheidsambities scherper te maken. Zo gaat Impact Institute ons helpen om inzichtelijk te maken met welke kosten we rekening moeten houden als we met onze organisatie écht binnen de grenzen van de planeet willen blijven. Op de langere termijn is de uitdaging wat dit betekent voor ons bedrijfsmodel en welke stappen we hierbij kunnen zetten. Zodat we onze ambitie om zuinig te zijn uiteindelijk in alle opzichten kunnen waarmaken.

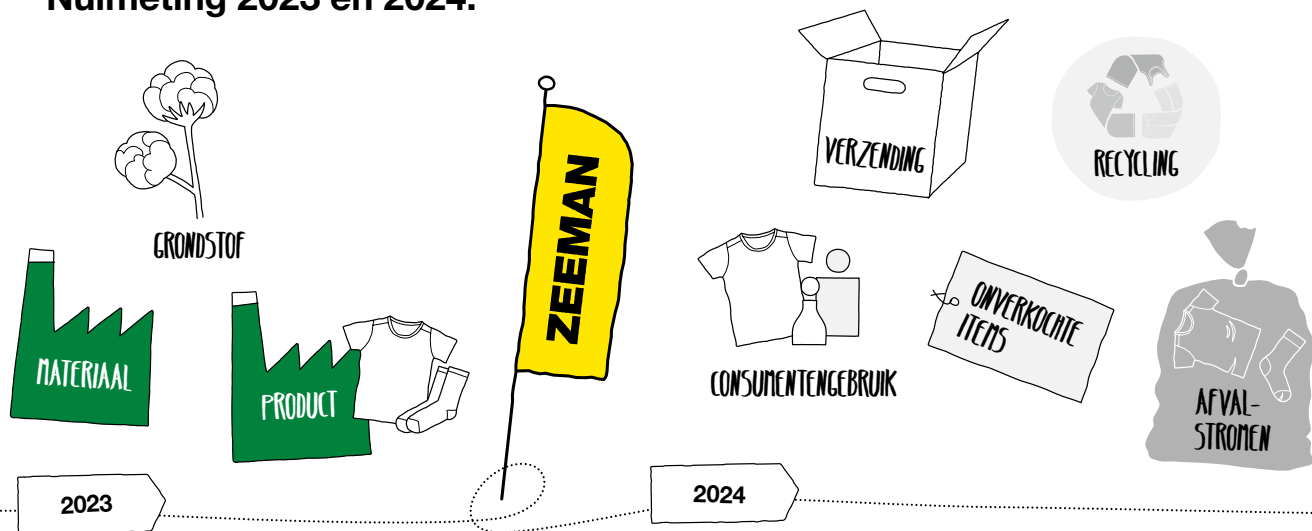
Over bAwear.

bAwear is een organisatie met meer dan 35 jaar ervaring in textielonderzoek met behulp van LCA-technologie. LCA staat voor Life-Cycle-Assessment. Het bedrijf maakt duurzaamheidsberekeningen en rapportages voor kleding- en textielproducten. Om inzicht te krijgen in de hele supply chain (van grondstof tot aan verpakking en transport) neemt bAwear alle cijfers mee: over vezels, waterverbruik, energie-verbruik, klimaatimpact, chemisch verbruik en landgebruik. bAwear en Zeeman werken samen om de rekentools verder door te ontwikkelen en voor steeds meer producten uit het Zeeman assortiment impactberekeningen te maken. Lees meer op pagina 33.

Over Impact Institute.

Impact Institute brengt de milieu-impact en de sociale impact van bedrijven in kaart. Het doel daarvan is om ze te helpen bij het maken van bewuste keuzes rondom milieu, mens & maatschappij. Impact Institute werkt graag samen met bedrijven die hun eigen koers bepalen, hun eigen keuzes maken en durven pionieren. Net als Zeeman gelooft Impact Institute dat bedrijven (familiebedrijven voorop) een belangrijke rol hebben bij het doorvoeren van maatschappelijke veranderingen.

Nulmeting 2023 en 2024.



Milieu-impact in de keten.

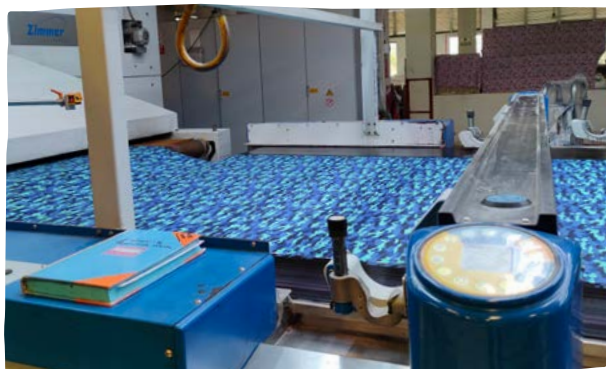


“Ik werk sinds twee jaar bij Şimşek Textile. Dit is een Turks familiebedrijf dat sinds 2010 met Zeeman samenwerkt. We werken graag met Zeeman en de leefbaar loon bonus heeft mijn levensstandaard verhoogd.”

Ali Uluşan, Label Storage Department. Şimşek, Türkiye.

De eerste inzichten uit de milieunulmeting geven ons de komende jaren houvast bij het terugdringen van onze milieu-impact. Vooral met de vezelproductie, het wassen, verven en printen is veel winst te behalen.

Bij verantwoord ondernemen gaat het vaak over het gebruik van duurzamere materialen of het terugdringen van plastic verpakkingen. Een minstens zo belangrijk thema is de impact die de productie van artikelen heeft op het milieu. Deze impact is onzichtbaar voor onze klanten, maar heeft een aanzienlijk effect op het milieu, bijvoorbeeld op klimaatverandering en biodiversiteit. We willen voorkomen dat de productie van onze artikelen nadelige gevolgen heeft voor mens en milieu.



Vezelproductie en finishingprocessen.

We weten inmiddels dat de grootste milieu-impact dieper in onze toeleveringsketen ligt. De grootste milieu-impact komt van de vezelproductie. Dit komt bij textiel uit het fossiel energieverbruik door de hele keten, het landgebruik voor het telen van natuurlijke grondstoffen (zoals katoen) en het gebruik van olie voor synthetische stoffen. Bij elkaar is dat 34% van de totale gemeten milieu-impact van Zeeman. Daarna volgen de afwerkingsprocessen met 13%. Dit zijn de productieprocessen zoals wassen, verven en printen. Hierbij is met name het energieverbruik de vervuulende factor: door de uitstoot van CO₂ en het gebruik van fossiele brandstoffen. Denk aan het stoken van kolen en gasgebruik. Deze afwerkingsprocessen vinden soms plaats in de fabriek waar

onze artikelen in elkaar worden genaaid. Maar regelmatig worden ze uitbesteed aan fabrieken waar wij geen directe relatie mee hebben. Dat zorgt ervoor dat onze invloed en ons zicht op de omstandigheden beperkter is. We moeten dus samenwerken met onze directe leveranciers om onze impact dieper in de keten terug te dringen.

Verantwoord werken met chemicaliën.

We zijn ons ervan bewust dat er veel chemicaliën worden gebruikt tijdens de productie van onze kleding. Denk aan chemische bestrijdingsmiddelen om conventioneel katoen te verbouwen of aan de vele chemicaliën die worden gebruikt bij het verven van kledingstoffen. We willen dat alle stoffen die gebruikt worden om onze producten te maken, veilig zijn voor mens en milieu.

Daarom hebben we sinds 2011 een [Restricted Substances List \(RSL\)](#). Deze lijst bevat de limieten voor chemicaliën in eindproducten en is voornamelijk van toepassing op onze directe leveranciers. Deze lijst blijven we constant updaten aan de hand van de nieuwe ontwikkelingen en wetgeving. Daarnaast hebben we een [Manufacturing Restricted Substances List \(MRSL\)](#) voor leveranciers dieper in de keten. De MRSL versie 2.0 februari 2022 is bijgewerkt naar versie 3.0 mei 2023. Deze nieuwste versie is in lijn met de Zero Discharge Hazardous Chemicals (ZDHC) MRSL versie 3.0 (mei 2023). De ZDHC MRSL is leidend voor de hele textiel-, leder- en schoenenindustrie. Onze directe leveranciers moeten deze twee afzonderlijke documenten aan alle (grondstof)leveranciers doorgeven. Daarna moeten ze de richtlijnen doorvoeren. Ook vragen we een ondertekende versie op bij de leveranciers waar geverfd, gewassen en/of geprint wordt.

Duurzame dilemma's.

Chinese leveranciers geven aan dat elektriciteit zo goedkoop is, dat het voor leveranciers niet loont om over te gaan op groene stroom, bijvoorbeeld met zonnepanelen. Maar om CO₂-reductie op ons assortiment te realiseren is de stap van leveranciers en hun toeleveranciers naar schonere vormen van energie cruciaal.

De grootste milieu-impact zit bij de afwerkingsprocessen en vezelproductie. We kopen hier niet direct in en hebben onze directe leveranciers nodig om gezamenlijk de keten mee te nemen. Als directe leveranciers hieraan niet mee willen werken kan dit consequenties hebben voor de lange termijn samenwerking.

Ontwikkelingen & resultaten.

Door de eerste inzichten uit de milieunulmeting gaan we meer focus leggen op energieverbruik in de keten om met onze leveranciers en dieper in de keten de transitie naar groene energie te maken.

In het Better Mill project zijn vijf locaties onderzocht waar afwerkingsprocessen (zoals het wassen en verven) worden uitgevoerd. Ze kregen advies over mogelijkheden om de milieu-impact te verminderen.

Monitoren van ververijen en wasserijen.

Om onze milieu-impact dieper in de keten terug te dringen, is het van belang meer zicht te krijgen op de huidige situatie bij onze toeleveranciers. Maar ook om reductiedoelstellingen te hebben zodat leveranciers ook weten waar we naartoe werken, zodat we samen stappen nemen om verbeteringen door te voeren. Sinds 2021 vragen we informatie op bij toeleveranciers en stellen we duidelijke eisen aan onze ververijen en wasserijen. In 2023 zijn deze eisen ook aangescherpt. Eerst moest elke leverancier minstens één 'wet processing locatie' gebruiken met een waterzuiveringssysteem. Nu sturen we er op aan dat leveranciers alleen werken met locaties waar een waterzuiveringssysteem aanwezig is. Dit doen we onder andere middels onze supplier manual en material policy.

Zo'n waterzuiveringssysteem is belangrijk om watervervuiling in de directe omgeving tegen te gaan. Daarnaast vragen we nog meer documentatie op en stellen we nog meer eisen aan onze ververijen en wasserijen. Zoals het ondertekenen van de MRSL (Manufacturing Restricted Substances List), het aanleveren van diverse testrapportages om de kwaliteit van het gezuiverde water te beoordelen en certificaten die aantonen dat het afval op een verantwoorde manier verwerkt is.

Eerste inzichten uit de milieu-nulmeting.

Uit de milieu-nulmeting komen veel nieuwe inzichten. Wat als eerste opvalt is dat het energieverbruik zoveel bijdraagt aan de milieu-impact, zowel voor het textielassortiment als niet-textielassortiment. In 2024 zullen we daarom informatie



gaan opvragen over het energiegebruik bij onze leveranciers en leveranciers dieper in de keten. Bijvoorbeeld of er gebruik wordt gemaakt van groene of grijze stroom. Groene stroom wordt opgewerkt met behulp van natuurlijke hulpbronnen zoals zon, wind en water. Grijze stroom wordt opgewerkt met behulp van fossiele brandstoffen, zoals aardgas en steenkool. Om de milieu-impact van ons assortiment te verminderen is het van belang dat zoveel mogelijk leveranciers en toeleveranciers zoals de ververijen en wasserijen, gebruik gaan maken van groene stroom.

88% van de faciliteiten die onze leveranciers gebruiken voor wassen en verven heeft een waterzuiveringssysteem voor afvalwater. De jaren hiervoor legden we in onze rapportage vast of een leverancier bij minstens één wasserij-ververij een systeem heeft voor het zuiveren van het afvalwater. We vinden het belangrijk dat afvalwater altijd gezuiverd wordt zodat het geen schade toebrengt aan het milieu. Daarom leggen we nu vast hoeveel wasserijen-ververijen een waterzuiveringssysteem hebben. Ook is hier een doelstelling voor opgenomen. Het resultaat van 2022 hebben we ook aangepast op basis van de nieuwe criteria. Tegelijkertijd hebben we van het Better Mill project (zie pagina 31) geleerd dat alleen de aanwezigheid van een afvalwaterzuiveringssysteem niet alles zegt. Belangrijke aspecten zijn ook dat het systeem echt gebruikt wordt, de kwaliteit, de kennis en kunde van het personeel en de monitoring van het water.

Omdat sommige leveranciers meerdere faciliteiten gebruiken, zijn er in totaal 189 geregistreerd, waarvan 88% met een waterzuiveringssysteem. Om de kwaliteit van deze faciliteiten te kunnen bepalen, zijn diverse parameters gesteld:

- testrapport om de waterkwaliteit te beoordelen na zuivering;
- deelname health & safety training;
- ondertekende RSL & MRSL;
- certificaat dat afval op een verantwoorde manier verwerkt wordt.

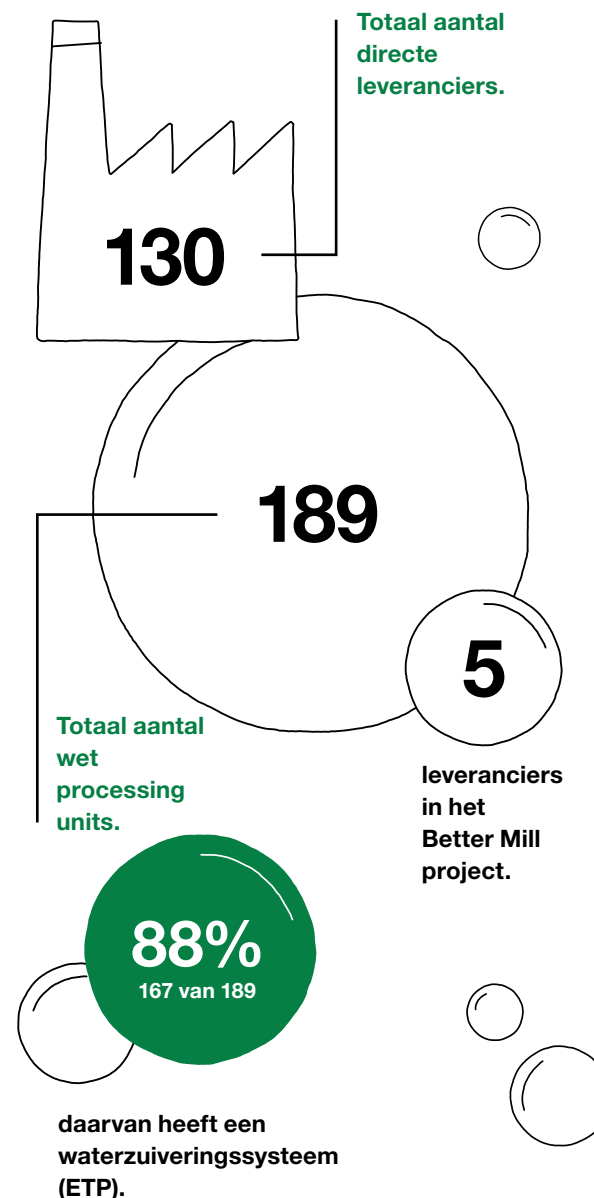




Foto van een waterzuiveringssysteem van [een van onze leveranciers](#) die meedoet aan het Better Mill project.

Better Mill project.

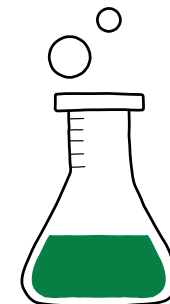
Een andere manier waarop we locaties dieper in de keten monitoren is via het Better Mill project waar Zeeman sinds 2022 aan meedoet. Better Mill is een samenwerkingsverband tussen textielbedrijven, leveranciers waar afwerkingsprocessen plaatsvindt (bijvoorbeeld verven, wassen en/of printen) en Solidaridad in Bangladesh. De focus ligt op onderzoek naar mogelijkheden voor elke afzonderlijke leverancier om de milieu-impact terug te dringen. Bijvoorbeeld door het energieverbruik of waterverbruik te verminderen of door veiliger te werken met chemicaliën. Aan dit project doen vijf locaties (directe fabrieken of één van hun toeleveranciers) van Zeeman mee. Andere bedrijven die meedoen zijn America Today, Hunkemöller en G-star.

Binnen dit project worden niet alleen de geselecteerde leveranciers beoordeeld, maar er wordt ook gekeken naar Zeemans beleid op het gebied van afwerkingsprocessen. In 2023 hebben er vijf risico-assessments plaatsgevonden bij de vijf deelnemende leveranciers uit onze keten. Milieu-experts van Solidaridad hebben de leveranciers bezocht en onderzoek gedaan naar diverse onderwerpen zoals:

- Fabrieksveiligheid en gezondheid;
- Milieumanagementsysteem;
- Energie en broeikasgassen;
- Watergebruik;
- Afvalwaterzuivering;
- Luchtuitstoot;
- Afval;
- Beheer van chemicaliën.

De bevindingen en verbeteradviezen zijn uitvoerig besproken met elke leverancier, onze agent in Bangladesh, het Solidaridad-team en het mvo-team van Zeeman. Wat opviel is dat er bij alle deelnemende leveranciers nog veel ruimte is voor verbetering. Bij alle leveranciers was het thema fabrieksveiligheid en gezondheid het best op orde. Specifiek op het onderwerp luchtvervuiling hadden alle leveranciers de laagste score. Tijdens de bespreking van het risico-assessment bleek dat de leveranciers meteen aan de slag zijn gegaan met de adviezen.

In 2024 krijgen de vijf leveranciers ondersteuning bij het doorvoeren van verbeteringen. Zo vinden er trainingen plaats gericht op het beheer van chemicaliën en afvalwater, en er komt een training over energie, water en CO₂. Ook wordt van hen verwacht dat ze reductiedoelstellingen gaan vastleggen. Het project heeft ons tot nu toe geleerd dat we meer moeten aansturen op verduurzaming op deze specifieke onderwerpen, zowel bij onze leveranciers als hun toeleveranciers. De reductiedoelstellingen die we in 2024 gaan stellen geven hierbij houvast.



Onderzoek naar impact klimaatverandering op leveranciers.

In 2023 voerden we onder directe leveranciers een onderzoek uit naar onze inkooppraktijken (lees hierover meer op pagina 41). Hierin vroegen we onder andere wat zij al merken van klimaatverandering. Veel leveranciers geven aan momenteel nog weinig directe impact te ervaren van klimaatverandering op hun bedrijfsvoering. Hoewel ze merken dat de weersomstandigheden extremer worden, voelen ze nog geen negatieve gevolgen hiervan voor hun bedrijf. De leveranciers die al wel de effecten van klimaatverandering voelen, melden dat verschijnselen zoals extreme hitte de productie vertragen. Zo is er een leverancier die tijdens extreme warmte 's nachts goederen verplaatst om de extreme hitte te vermijden. Verder wijzen de leveranciers erop dat het warmere weer leidt tot langere cycli voor het verwerven van materialen. Daarnaast zien ze een stijging in de kosten van grondstoffen.

Een leverancier uit India benadrukt dat plotselinge overstromingen de productieplanning beïnvloeden. Een andere leverancier benoemt dat zware regenval de katoenplanten heeft verwoest. Dit resulteerde in hogere kosten en had invloed op de productieplanning en prijsstrategieën. Een leverancier geeft daarnaast aan dat hogere temperaturen hebben geleid tot een tekort aan stroom en gas,; dit heeft de productieplanning verstoord en leidde tot hogere kosten. Een andere leverancier meldt dat steeds meer beleidsmaatregelen gericht zijn op energiebesparing en emissiereductie, waardoor sommige slecht presterende fabrieken gedwongen werden te sluiten. Dit heeft ook geleid tot verschuiving in de kosten van downstream leveranciers naar onze leverancier. Een van de leveranciers benoemt dat volgens de Verenigde

Naties Pakistan tot de top 3 landen behoort die worden beïnvloed door klimaatverandering. Ze hebben in 2022 te maken gehad met massale overstromingen en in 2023 met een extreme hittegolf. Al met al illustreren deze ervaringen hoe klimaatverandering geleidelijk aan invloed begint te hebben op verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Klimaatadaptatie is voor Zeeman nog een nieuw onderwerp, maar wat steeds belangrijker wordt.

Bewust ontwerpen.

De milieu-impact van de Zeeman organisatie zit voor een zeer groot deel in het assortiment. Bovendien laat onderzoek van de Europese Commissie zien dat de milieu-impact van een kledingstuk voor 80% wordt bepaald tijdens het ontwerp-proces. Enkele jaren geleden zijn we daarom bij Zeeman gestart met bewust ontwerpen: samen met het stylingteam is een design practices guide opgesteld. Het document geeft onze stylisten handvatten om bij het ontwerpen bewustere keuzes te maken. In 2023 hebben New Order of Fashion (NOoF) en Frankenhuis ook onze Inkoopafdeling getraind over innovaties en recycling, aanvullend op de training die in 2022 al aan het Styling team gegeven was. Verder hebben Impact Institute en bAwear een workshop gegeven over de milieu-impact van het assortiment en verduurzamingsopties.

Voor 196 Zeeman artikelen berekende bAwear uitvoerig de milieu-impact. Deze data kunnen stylisten en inkopers gebruiken bij hun ontwerp- en inkoopkeuzes. Een van de inzichten gaat bijvoorbeeld over het verven: ontwerpers kunnen het beste voor lichte of middenkleuren kiezen. Voor donkere kleuren is veel meer kleurstof en water nodig.

In 2023 zijn de teams van Styling, Inkoop en MVO verder aan de slag gegaan. Per team hebben zijn 4 duurzaam-

heidsdoelstellingen (kpi's) bepaald en die zijn eind 2023 geëvalueerd en vastgelegd in een document. Voorbeelden zijn de reductie van plastic verpakkingen bij babyjama's en kartonnen haakjes voor sokken in plaats van plastic haakjes. We delen het document met alle teamleden: zo inspireren we elkaar en versterken we elkaars ideeën. Bovendien weten we door de uitwisseling beter wie waar mee bezig is. Dat is leerzaam en geeft extra handvatten om volgende stappen te zetten. Teamwork dus, om met design het verschil te maken.



Undyed en natural dyed collectie.

We gaan door met onze undyed collectie. Uit de eerste collectie uit 2022 zijn artikelen gekozen die we standaard opnemen in ons winkelaanbod. Undyed staat voor kledingstukken die niet geverfd zijn, ze hebben hun natuurlijke kleur. Dit scheelt veel water en energie die nodig is om kleding te verven.

En onze eerste collectie 100% natuurlijke geverfde kleding:

Dit is kleding geverfd met olijfbladeren en restafval van granaatappels. Het verfproces is 100% natuurlijk, er wordt geen gebruik gemaakt van synthetische bindmiddelen.

Daarnaast hebben we in 2023 nog meer nieuwe duurzamere artikelen toegevoegd aan onze collectie. Menstruatieondergoed, dat is makkelijker en duurzamer omdat het gebruik van tampons en maandverband niet meer nodig is.



Aanpak bAwear.

Voor 196 Zeeman artikelen berekende bAwear uitvoerig de milieu-impact, waarbij gebruik werd gemaakt van de bAwear Advanced methodiek om de impact van textiele producten te berekenen. bAwear maakt hierbij gebruik van een textielmodel dat is ontwikkeld in samenwerking met PRé Sustainability en dat is geprogrammeerd in SimaPro, een veelgebruikt programma voor LCA (levenscyclus analyse) berekeningen. bAwear Advanced is een streamlined LCA, waarbij de impact van een aantal impact parameters wordt berekend. Hiervoor wordt een combinatie van primaire data uit de product supply chain en secundaire data uit de bAwear database gebruikt. De secundaire data zijn zo gekozen dat ze de slechtst denkbare situatie beschrijven. Daardoor zijn de gerapporteerde impact waarden waarschijnlijk hoger dan in werkelijkheid het geval zal zijn (een overschatting van de impact).



Jesse Dolstra & Anton Luiken
COO & CEO bAwear

“In nauwe samenwerking met Zeeman heeft bAwear de milieu-impact berekend van 196 textielproducten. We hebben daardoor een aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het verfijnen van onze tools. Bovendien heeft de samenwerking waardevolle inzichten opgeleverd die cruciaal zijn voor onze verdere ontwikkeling.

Dankzij onze gezamenlijke inspanningen is de milieu-impact van het textielassortiment veel transparanter geworden. En we gaan door op de ingeslagen weg. Ons doel is om de milieu-impact te verminderen met gerichte aanpassingen en innovaties in productieprocessen, bewuste materiaalkeuzes en méér inzichtelijke berekeningen. Ons commitment aan duurzaamheid laat zien welke waarden we delen. Zo zetten we samen koers naar een toekomst waarin bewuste en datagestuurde keuzes de norm bepalen.”

Milieu-impact roadmap.

2023



Voor **196 kleding en textiel-producten** hebben we de milieu-effecten inzichtelijk gemaakt.

Van **20% van onze kleding** en textiel willen we de milieu-effecten inzichtelijk hebben en terugdringen.



Gestart met meten van onze milieu-impact als bedrijf.

Doelen stellen voor reductie.

Het beoordelen van faciliteiten op basis van de door ons vastgestelde parameters en lessen uit het Better Mill programma in Bangladesh vertalen naar een aanpak voor alle faciliteiten.

2024

Inzetten van de inzichten uit de milieu-nulmeting.

Aanpak bepalen voor korte termijn tot 2027, middellange termijn (tot 2030) en lange termijn (2050) om milieu-impact significant te verminderen en milieu-reductiedoelstellingen te behalen.

Uitbreiden milieu-nulmeting met post-retail.

Vervolg Better Mill Programma waarbij vijf leveranciers worden ondersteund om milieu-impact te verminderen.

2025

Aanpak reductiedoelstellingen uitvoeren & meting voortgang milieu-impact ten opzichte van basisjaar 2022.

2026

Aanpak reductiedoelstellingen uitvoeren.

2027

Aanpak reductiedoelstellingen uitvoeren & meting voortgang milieu-impact ten opzichte van basisjaar 2022.

Grondstoffen en materialen.



“Sinds een jaar of drie werk ik bij Şimşek Tekstil. Mensen die bij Zeeman kleding kopen, staan er misschien niet bij stil, maar achter elke doos met Zeeman-kleding zit een heel team makers, verpakkers en vervoerders. Ik ben echt trots dat ik daar een steentje aan mag bijdragen.”

**Deniz Duygu Tarımoğlu, Packaging Department Şimşek.
Türkiye.**

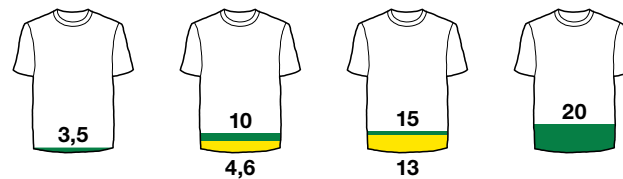
We willen onze artikelen op een verantwoorde manier maken. Daarom werken we steeds vaker met duurzamere grondstoffen en gerecyclede materialen.

Duurzamer materiaalgebruik.*

Het gebruik van duurzamere materialen is een belangrijk onderdeel van het verduurzamen van onze collectie. Met een eigen tool kunnen we maandelijks rapporteren op het materiaalgebruik per land, per leverancier, per inkoper en per agent. Op deze manier kunnen we de voortgang goed monitoren en bijsturen waar nodig. Voor 2022 was ons doel om 50% van de totale textielcollectie uit duurzamere materialen te laten bestaan. We zijn dit doel voorbij gestreefd en uitgekomen op 53% duurzamere materialen van de totale

textielcollectie. In 2023 hebben wij deze groei doorgezet en zijn we uitgekomen op 71% duurzamere materialen binnen de totale collectie. Het doel was 70%. Voor 2024 zullen we ons doel verhogen naar 75% duurzamere materialen. In 2027 willen we uitkomen op 90% duurzamere materialen door elk jaar met 5% te groeien. Er is intern veel aandacht voor dit thema. Desondanks zien we ook uitdagingen om onze doelstellingen te behalen. Zo worden grondstoffen schaarser en dus duurder.

Aandeel gerecycled materiaal in onze totale textielconsumptie.



Aandeel duurzamer katoen in onze totale katoenconsumptie.



Aandeel duurzamere materialen in onze totale textielconsumptie.



Doel %

Resultaat %

2021

2022

2023

2024

Duurzame dilemma's.

Gerecycled polyester wordt vaak gemaakt van RPET (gerecycled polyethyleentereftalaat) van ingezamelde frisdrankflessen. Het zou beter zijn als polyester uit kleding wordt gerecycled voor nieuwe kleding, dan is het een circulair proces. Maar deze vorm van gerecycled polyester is nog beperkt beschikbaar waardoor we alsnog de keuze moeten maken voor een niet-circulaire variant van gerecycled polyester.

Ontwikkelingen & resultaten.

In 2023 bestaat 71% van onze totale textielconsumptie uit duurzamere materialen. Dit is een stijging van 18% ten opzichte van 2022.

We zijn gecertificeerd voor GOTS & GRS. Daardoor hebben onze producten van biologisch en gerecycled materiaal in de toekomst een keurmerk dat voldoet aan deze internationaal erkende standaarden.

* Voor de beperkingen van deze datakwaliteit verwijzen we naar pagina 99.

Duurzamer katoen.

Katoen is onze belangrijkste grondstof. Ons textielassortiment bestaat namelijk voor 63% uit katoen. In 2022 was dit 66%. We maken ondergoed, sokken en rompers van katoen. Maar ook theedoeken en badlakens. De productie van katoen is milieubelastend, omdat er veel water nodig is en er bestrijdingsmiddelen en kunstmest worden gebruikt. Daarom kiezen we als grondstof steeds vaker voor een variant die duurzamer is dan conventioneel katoen. Bijvoorbeeld better cotton of biologisch katoen. Hiervoor worden geen schadelijke chemicaliën en kunstmest gebruikt. Ook maken we gebruik van gerecyclede katoen. Restmaterialen uit eerdere producties worden dan hergebruikt, zodat nieuwe, kostbare grondstoffen bespaard blijven. Maar het grootste deel van onze katoenconsumptie wordt nu ingekocht via Better Cotton. Onze katoenconsumptie bestaat in 2023 voor 93% uit duurzamere opties (dan conventioneel katoen). Het doel was 90%. Voor volgend jaar streven wij ernaar minimaal 95% van ons katoen uit duurzamere bronnen te laten komen.



Better Cotton.

Om de collectie breed te kunnen verduurzamen en wereldwijd het katoenteeltproces te verbeteren, werken we sinds 2015 samen met Better Cotton. Better Cotton is een organisatie die zich wereldwijd inzet voor betere omstandigheden in de katoensector. De focus ligt op sociale omstandigheden en milieu-impact. De afgelopen jaren gebruiken we steeds meer Better Cotton. In 2023 komen we al uit op 88% van al ons katoen. Dit was in 2022 nog 71%. We willen dan ook dat Better Cotton de standaard wordt en conventioneel katoen gaat vervangen. De komende jaren zal ons aandeel Better Cotton dus nog toenemen. Als Better Cotton straks de standaard is, zullen we onze doelstelling voor duurzamer katoen ook moeten herzien.

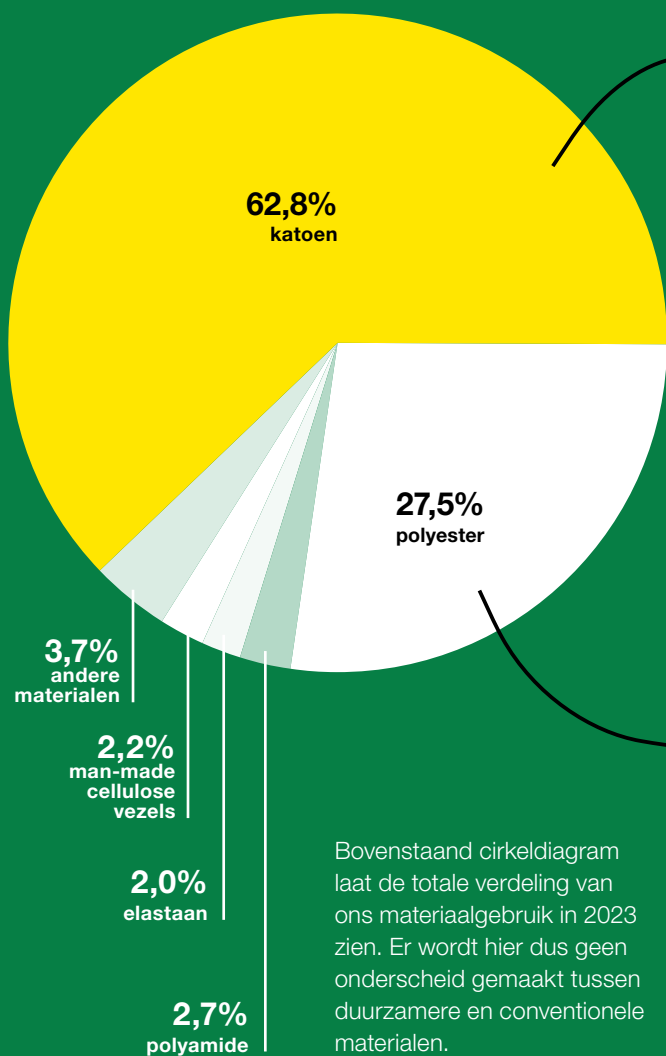
Doordat wij katoen inkopen via Better Cotton, hebben boeren naar schatting 1,5 miljoen euro meer winst gemaakt ten opzichte van conventionele katoen. Dit was in 2021 en 2022 naar schatting respectievelijk 1,4 en 2,0 miljoen euro. De winst van Better Cotton boeren stijgt om verschillende redenen: meestal door hogere opbrengsten en/of een beter gebruik van middelen (zoals irrigatiewater, pesticiden of synthetische kunstmest). Doordat wij katoen inkopen via Better Cotton, is er ook naar schatting 7,97 miljard liter water bespaard ten opzichte van conventioneel katoen. In 2022 was dat nog naar schatting 4,6 miljard liter water en in 2021 was dit naar schatting 3,2 miljard liter water.

Gerecyclede materialen.

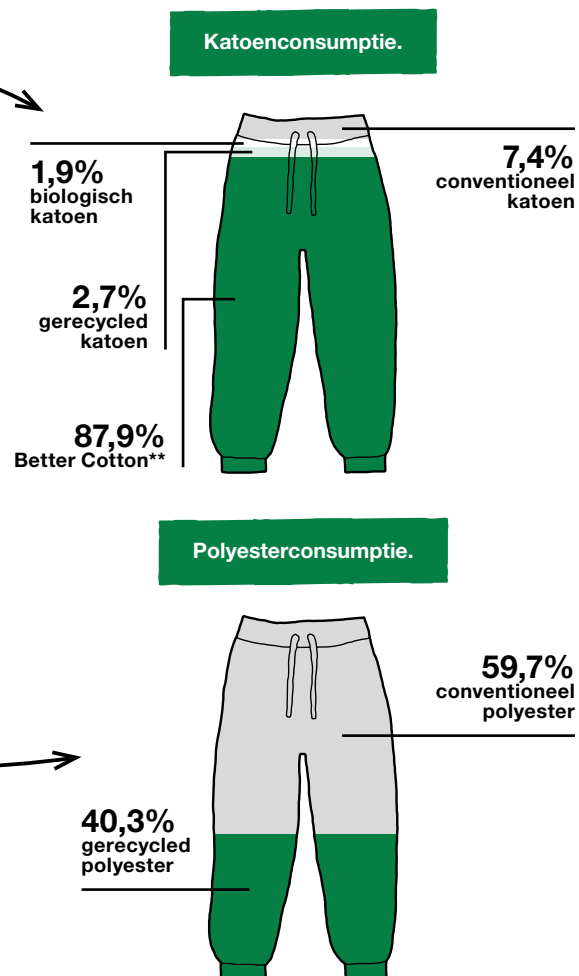
Om verder door te groeien in het gebruik van duurzamere materialen, willen wij ons meer richten op gerecyclede materialen. In 2022 bestond 4,6% van onze textielcollectie uit gerecycled materiaal. In 2023 is dit fors gegroeid naar 13%. Wel was ons doel ambitieuzer, met 15%. Wat we vooral merken is dat een hoger percentage gerecycled materiaal in een artikel vaak nog leidt tot een lagere kwaliteit. Omdat we het belangrijk vinden dat onze artikelen van goede kwaliteit zijn, is dit nog een uitdaging waar we mee aan de slag moeten.

Bij een groot deel van onze gerecyclede materialen gaat het om gerecycled polyester. Na katoen is polyester het meest gebruikte materiaal in onze collecties. In 2022 bestond het aandeel polyester voor 13% uit gerecycled polyester. Het afgelopen jaar is dit gestegen tot 40%. Om onze doelstelling voor gerecyclede materialen te behalen, moet ons aandeel gerecycled materiaal komende jaren toenemen. Daarom is in 2022 een inkoper circulariteit gestart, die in 2023 allerlei nieuwe initiatieven heeft gestart. Lees hierover meer op pagina 45. We hopen dan ook komende jaren een grote sprong te maken.

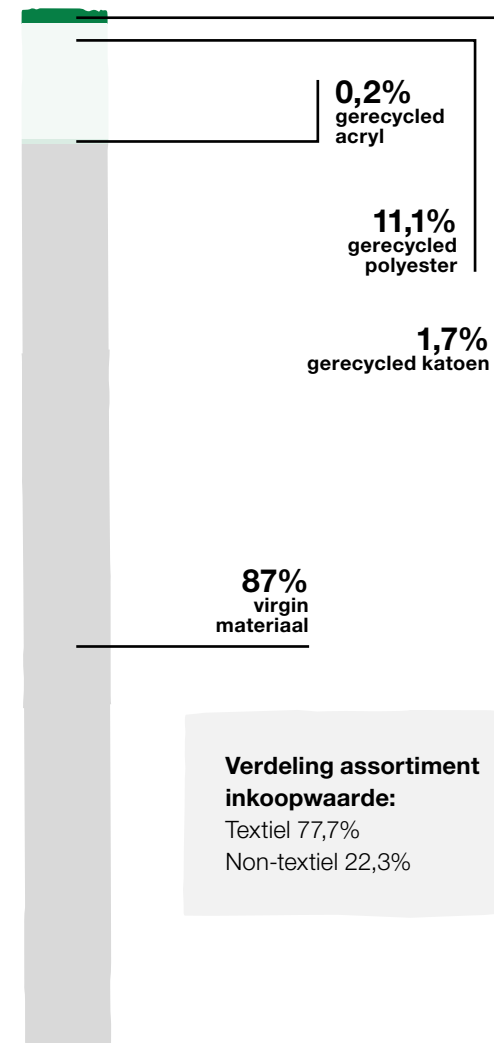
Totaalverdeling materiaalgebruik 2023 kleding en textiel.*



Aandeel duurzamer materiaal.



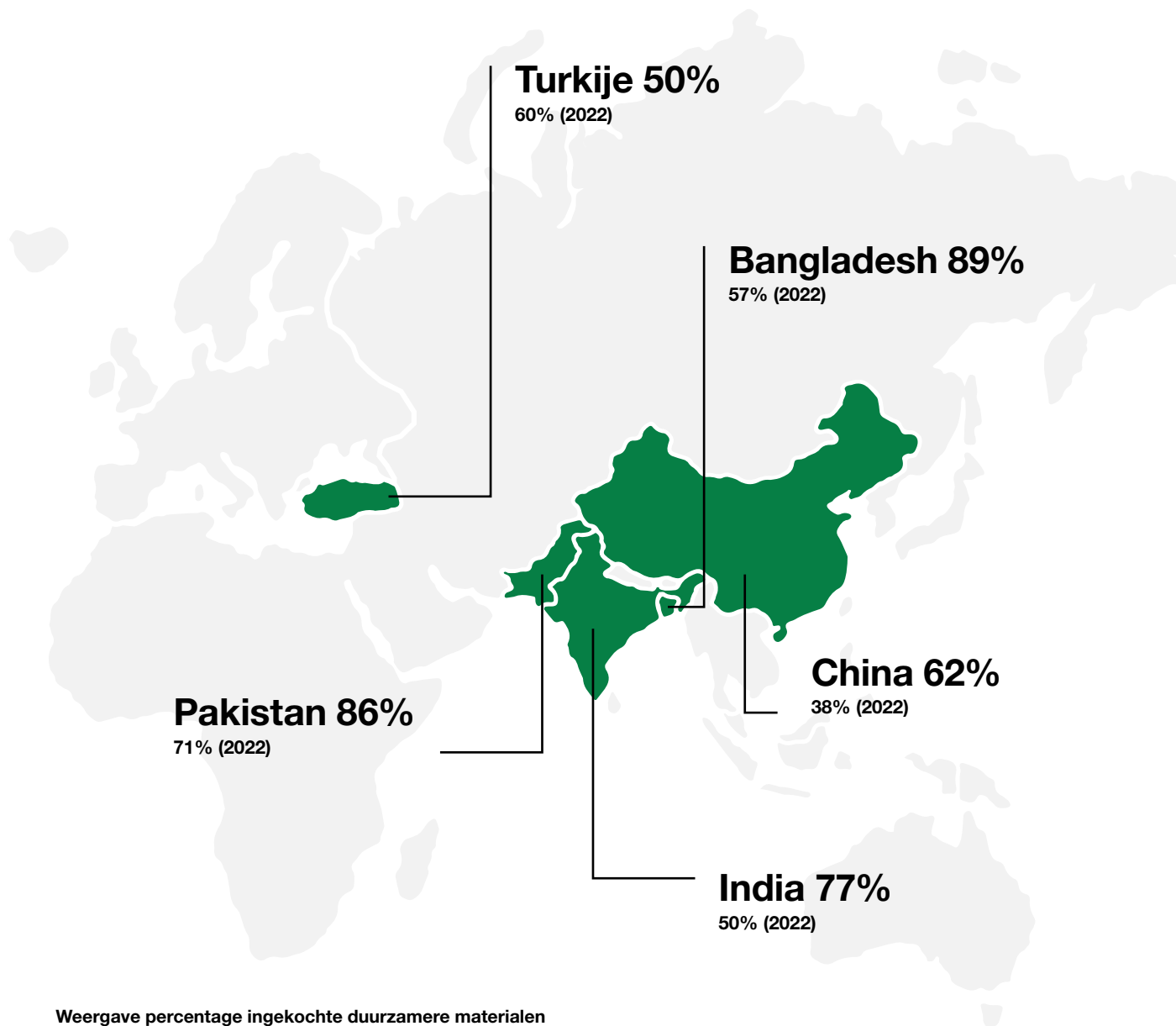
Totaalverdeling gerecycled materiaal.



* Voor de beperkingen van deze datakwaliteit verwijzen we naar pagina 99.

** Better Cotton maakt gebruik van een Mass Balance systeem waardoor het niet te herleiden is tot het eindproduct.

[Lees hier meer over Better Cotton](#) en de werking van het Mass Balance systeem.



Duurzamere materialen kleding en textiel per land.*

Met de data die we verzamelen krijgen we per land een goed overzicht van het aandeel duurzame materialen binnen de totale productie van kleding en textiel. In alle landen is het aandeel van duurzame materiaal toegenomen. Er valt nog veel winst te behalen door meer gerecyclede materialen in te kopen. Bij een groter percentage gerecycled materiaal in een product, gaat dit soms ten koste van de kwaliteit. Na Turkije in 2022, is het in 2023 ons ook gelukt om in India en Pakistan 100% duurzame katoen (Better Cotton, biologisch katoen of gerecycled katoen) in te kopen.

	Aandeel duurzame katoen t.o.v. totale katoenconsumptie	Aandeel gerecycled materiaal t.o.v. totale textielconsumptie
Turkije	100%	21%
Bangladesh	97%	2,99%
China	98%	19,1%
Pakistan	100%	9,5%
India	100%	6,2%

* Voor de beperkingen van deze datakwaliteit verwijzen we naar pagina 99..

Certificering.

Bij Zeeman houden we van eenvoudig. Oók als het gaat om het onderbouwen van ons mvo-beleid. We werken daarom het liefst volgens internationaal erkende standaarden. Zodat voor iedereen duidelijk is aan welke eisen onze producten voldoen. In 2023 in Zeeman een gecertificeerde leverancier geworden voor GOTS, OCS, GRS en RCS. In 2024 zullen de logo's van deze keurmerken steeds vaker op onze producten terug te vinden zijn.



De Global Organic Textile Standard (GOTS) is een internationaal keurmerk voor biologisch katoen dat eisen stelt aan de hele keten vanaf de teelt van (natuurlijke) vezels tot aan de verwerking (ververij en spinnerij) en de naaiateliers. Bij elke stap is weer een nieuwe certificering nodig, de hele keten is dus gesloten. Dat maakt dit label extra waardevol en betrouwbaar. Daarbij wordt ook gekeken naar de sociale omstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Het GOTS-label "made with organic" geldt voor textiel met meer dan 70% biologische vezels en "organic" bij meer dan 95% biologische vezels.

De Global Recycled Standard (GRS)

is een internationaal keurmerk voor gerecyclede grondstoffen, zoals bijvoorbeeld kleding maar ook niet-textielassortiment. Het keurmerk geeft aan hoeveel procent van de stof uit gerecyclede materiaal bestaat. De grondstoffen worden gevolgd vanaf de bron tot aan het eindproduct. Het keurmerk is internationaal erkend, de richtlijn is dus hetzelfde voor landen overal ter wereld. Vanaf 50% gerecyclede grondstof mag het GRS-logo op een product worden vermeld.

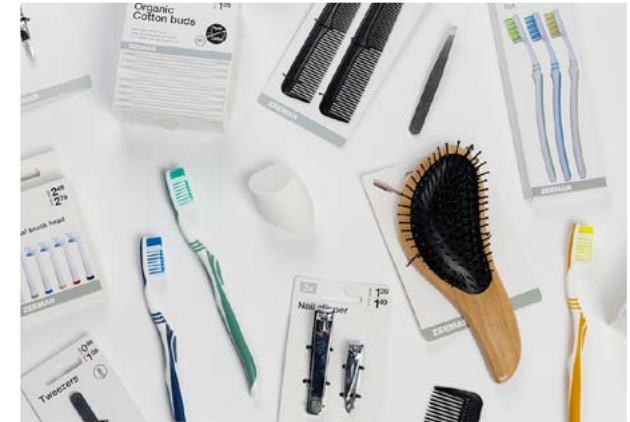


Duurzamere materialen per productgroep.

Naast een goed overzicht per land, hebben we ook zicht op het duurzamere materiaalgebruik per productgroep. Dit is belangrijk in de aansturing van Inkoop. Zo krijgt elke inkoper ook een kpi voor het gebruik van duurzamere materialen voor zijn/haar productgroep. Daarnaast raakt dit aan wat we willen doen met de design practices: we willen per productgroep een aantal concrete doelstellingen opstellen.

Gerecyclede statiegeldtas.

Al in 2014 introduceerden we onze statiegeldtas die volledig bestaat uit gerecycled polyester. Als klanten een tasje nodig hebben om hun aankopen in mee te nemen, dan is er de mogelijkheid om een statiegeldtas te kopen. Als deze tas later weer ingeleverd wordt, krijgen klanten hun statiegeld altijd terug. We zijn de mogelijkheden aan het onderzoeken om de gebruikte tasjes te upcyclen tot nieuw producten.



Verduurzaming van non-tex artikelen.

Naast textiel heeft Zeeman ook een assortiment aan producten als persoonlijke verzorging en schoonmaakproducten. Binnen deze groepen zetten we ook in op duurzamere opties.

Maria Eijgenraam – Inkoper Non-tex:

"We zijn druk bezig met het verduurzamen van onze verpakkingen voor onze persoonlijke verzorgingsproducten. Het afgelopen jaar hebben we het plastic in de verpakkingen bij steeds meer producten weggelaten. Want plastic is niet altijd nodig om onze producten op een goede manier te presenteren. Wattenstaafjes zitten bijvoorbeeld vaak in een plastic doosje, wij hebben ze nu verpakt in een kartonnen doosje. En de tandenborstels die normaal een verpakking hebben van plastic en karton, zitten nu ook in een kartonnen doosje. We zullen komend jaar steeds meer van dit soort stappen zetten en bewust kijken naar het design van onze producten en verpakkingen. Zodat we hier zuiniger mee omgaan."

Inkooppraktijken.



“Als inkoper bij Zeeman haal ik enorm veel voldoening uit de lange werkrelaties met de fabrikanten. Met sommige fabrikanten werken we al meer dan 30 jaar. We zijn dus écht aan het samenwerken.”

Eric-Paul van Egmond, Senior Inkoper Been- en Herenmode Zeeman. Alphen aan de Rijn, Nederland.

Het verduurzamen van inkooppraktijken raakt het hart van ons bedrijf. De collectie, de inkoopprijs, maar ook de verkoopprijs, kwaliteit, voorraden en marges vallen onder verantwoordelijkheid van de afdeling Inkoop.

Rekening houden met effecten op mens en milieu.

Om te kunnen verduurzamen, moeten we in ieder facet van het inkoopproces rekening houden met de effecten op mens en milieu. Om de integratie tussen inkopers en maatschappelijk verantwoord ondernemen te vergroten, is er regelmatig overleg tussen de teams MVO & Kwaliteit en Inkoop. Ook zijn samen met onze inkopers verschillende afspraken en richtlijnen opgesteld. Dat geeft ze houvast bij het uitvoeren van ons mvo-beleid.

Inkoopprocedures.

Two-Way Code of Conduct.

De Two-Way Code of Conduct is een gedragscode tussen leverancier en inkoper, en andersom. Deze is gebaseerd op de OESO-richtlijnen. We hebben inkooprichtlijnen opgesteld die terugkomen in de Two-Way Code of Conduct. Belangrijke speerpunten zijn dat onze inkopers altijd op de hoogte zijn van de exacte productielocatie en bij het gebruik van materialen zo veel mogelijk duurzame keuzes maken. Ook moet de prijs van een artikel zo zijn dat een leverancier voldoende verdient om zijn kosten te dekken. Denk bijvoorbeeld aan het betalen van zijn werknemers. Om het risico op overwerken te verkleinen, willen we onze orders op tijd afgeven. Leveranciers kunnen de productie dan goed inplannen. In de praktijk blijkt echter dat het nog altijd vaak voorkomt dat mensen veel overuren maken, bijvoorbeeld doordat er meer orders worden geaccepteerd dan er aan capaciteit is. Een ander speerpunt is dat we kijken hoe groot ons aandeel is van de totale productiecapaciteit. We willen voor maximaal 50% deel uitmaken van de productie. Zo zorgen we ervoor dat leveranciers niet te afhankelijk zijn van Zeeman en andersom. Tegelijkertijd is het belangrijk dat we voldoende invloed hebben om programma's te starten als leefbaar loon.

Supplier onboardingprocedure.

We willen ons richten op een kleiner leveranciersbestand. Om ons leveranciersbestand gezond te houden, voegen we alleen leveranciers toe als dit binnen ons sourcings- en leveranciersbeleid past. De onboardingprocedure voor leveranciers helpt ons om eerst bewuste keuzes te maken voordat we starten met een nieuwe leverancier. Wanneer een inkoper wil starten met een nieuwe leverancier, is het belangrijk dat dit een bewuste keuze is. Een bewuste keuze houdt ook in dat er uitvoerig wordt gekeken naar documentatie, zoals een auditrapportage en andere certificaten. Op sociale en milieu-thema's. Daarnaast vragen we de nieuwe leverancier om het klachtenmechanisme van Fair Wear te communiceren in de fabriek. De inkopers hebben een belangrijke rol in het onboardingproces. Zo letten we bij de selectie van een nieuwe leverancier ook sterk op de motivatie.

Afspraken over een verantwoorde exit-strategie.

Eind 2023 hebben we 3% minder directe leveranciers dan in 2022. We beginnen niet zomaar een samenwerking en we streven naar lange termijn relaties. Tegelijkertijd komen er ook nieuwe leveranciers bij in het kader van de Circulaire roadmap. Toch is het beëindigen van een samenwerking met een leverancier soms onvermijdelijk. Dit kan bijvoorbeeld komen door constante kwaliteits- of leveringsproblemen, omdat een leverancier niet wil meewerken aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden of andere commerciële, strategische of geopolitieke redenen. Daarom is er een exit-strategie opgesteld. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat we een relatie op een verantwoorde manier en in overleg gefaseerd beëindigen. Daarbij houden we rekening met de impact van de beslissing op de leverancier. Schending van arbeidsrechten is geen reden om een fabriek onmiddellijk te verlaten. We gebruiken onze invloed liever om de situatie te verbeteren. In die gevallen gaan we eerst de dialoog aan met de leverancier. Pas als blijkt dat een leverancier niet bereid is om mee te werken aan een oplossing, nemen we afscheid.

Duurzame dilemma's.

Leveranciers nemen regelmatig meer orders aan dan waar ze capaciteit voor hebben. Dat doen ze om eventuele gaten in de productieplanning te voorkomen en zoveel mogelijk omzet te behalen. Maar het risico op het maken van overuren door werknemers neemt hierdoor toe. Wij hebben op dit moment onvoldoende inzicht in de planning om hier rekening mee te houden.

We willen werken op basis van gelijkwaardigheid, maar beseffen dat we niet altijd inzicht hebben in de impact van de (commerciële) afwegingen die inkopers maken.

Ontwikkelingen & resultaten.

In 2023 is een vragenlijst over inkooppraktijken rondgestuurd naar de textielleveranciers: 220 respondenten hebben gereageerd. Dit leverde belangrijke inzichten op voor het verbeteren van onze inkooppraktijken.

Afdeling Inkoop actief betrekken.

Learning and Implementation Community.

Als onderdeel van ons Fair Wear lidmaatschap doen we mee aan een [Learning and Implementation Community](#) op het gebied van verantwoorde inkooppraktijk. Met een - zeer diverse - groep andere bedrijven, werken we sinds 2022 gedurende twee jaar aan het verbeteren van onze inkooppraktijken. Dit gebeurt in samenwerking met onze inkoopafdeling. Het mvo-team en één van de inkopers wonen de meetings bij. Door een open dialoog aan te gaan met deze bedrijven, kunnen we leren van elkaars inzichten en best practices delen. Elke twee maanden is er een ander thema, in 2023 was er bijvoorbeeld aandacht voor het maken van goede plannings voor het contact met leveranciers. Door vóór iedere inkoopreis kort te overleggen met het mvo-team over eventuele kwaliteitsrisico's, gaat de inkoper beter voorbereid op reis.

Onderzoek naar inkooppraktijken.

In 2023 zijn we weer een onderzoek gestart naar onze inkooppraktijken. Door middel van een vragenlijst hebben onze leveranciers ons feedback gegeven op onze inkooppraktijken. Ook onze agenten hebben een soort gelijke vragenlijst ingevuld. Agenten zijn verantwoordelijk voor een aantal leveranciers waarbij zij het gehele proces monitoren en het communicatiepunt zijn tussen leveranciers en Zeeman. Ook van hen is het dus relevant om feedback op onze praktijken te ontvangen. Uit het onderzoek blijkt dat er soms spanning is tussen wat er in de Two-Way Code of Conduct staat en wat er in de praktijk gebeurt. Toch geeft ongeveer drie kwart van de respondenten aan verandering te hebben opgemerkt sinds de overgang van de Code of Conduct naar de Two-Way Code of Conduct in 2022. Hiervan geeft meer dan de helft aan dat er vooral een verandering zichtbaar is in de gelijkwaardigheid van de samenwerking.

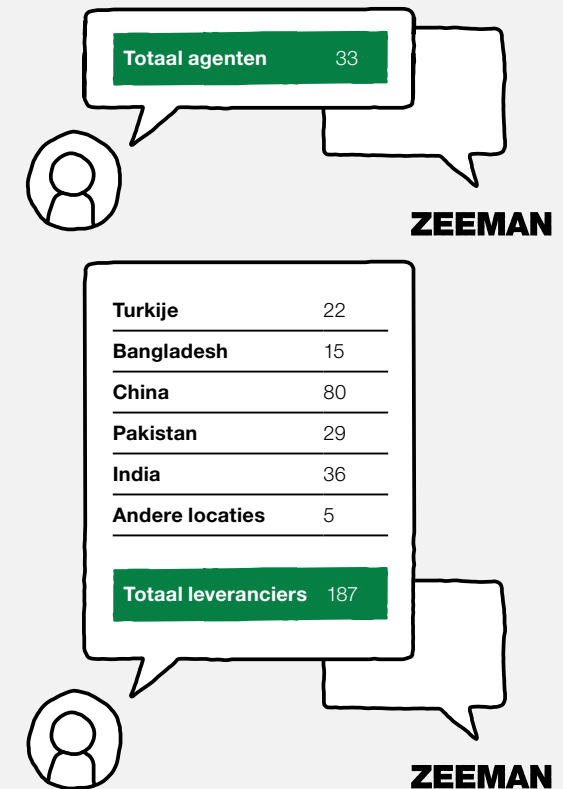
Uit het onderzoek blijkt dat veel leveranciers ervaren dat ze een positieve relatie hebben met Zeeman. Ze waarderen onze positieve houding, eerlijkheid en loyaliteit. Meer specifiek vinden leveranciers de orders en planning duidelijk en is de betaling op tijd.

Het is positief om te lezen dat leveranciers aangeven dat bij het verduurzamen van producten inkopers vaak kiezen voor duurzamere materialen. Leveranciers wijzen er ook op dat inkopers die een lagere prijs willen, eerder de hoeveelheid producten verminderen dan dat ze concessies doen aan de duurzaamheid van de materialen.

Daarnaast zijn leveranciers ook kritisch op onze inkooppraktijken. Bij Zeeman bestaat een groot aandeel van het assortiment uit Never Out of Stock (NOOS) goederen. Door een vernieuwde aanpak is er meer geschoven met de NOOS-orders en aantallen dan de jaren hiervoor. Dit heeft effect op de planning, kosten en het halen van deadlines bij de leverancier. Het resultaat is helaas verslechterd ten opzichte van de uitkomsten van de vragenlijst uit 2020. Om dit op te lossen, zijn we aan de slag gegaan met het beschrijven van de juiste aanpak, zowel intern als voor onze leveranciers. Met transparante communicatie verwachten we dat de leveranciers hier beter op kunnen inspelen. We hopen de aanpak in 2024 verder uit te rollen.

In het onderzoek geven diverse leveranciers aan in sommige gevallen orders onder hun kostprijs te accepteren. Dit doen ze vooral om zo in de toekomst meer orders te kunnen binnenhalen. Veel leveranciers streven naar continuïteit in orders en accepteren daarom soms orders onder de kostprijs. Ook op dit punt zien we geen verbetering ten opzichte van 2020. Dit is een groot aandachtspunt voor 2024. We willen meer inzicht in de kostprijs van onze artikelen, bijvoorbeeld hoe deze is opgebouwd.

Respondenten inkooppraktijken onderzoek.





Om de Two-Way of Conduct verder te operationaliseren is in 2023 voor inkopers een workshop georganiseerd samen met Jolanda Kooi. Hieraan namen alle inkopers, het MVO-team en directeur MVO & Inkoop Erica Roolvink deel.

“Een betere industrie begint bij betere inkooppraktijken. Het is dan ook bijzonder om te zien hoe Zeeman de Two-way Code of Conduct heeft ingevoerd. Tijdens de workshop over inkooppraktijken is er open en eerlijk over gesproken hoe ze deze afspraken in de praktijk brengen: het is zeker niet eenvoudig om ook de belangen van de ketenpartner in ogenschouw te nemen tijdens bijvoorbeeld prijs-onderhandelingen. Door continu te focussen op het in de praktijk brengen van de Two-way Code of Conduct wordt deze verankerd in het hele inkoopproces.”

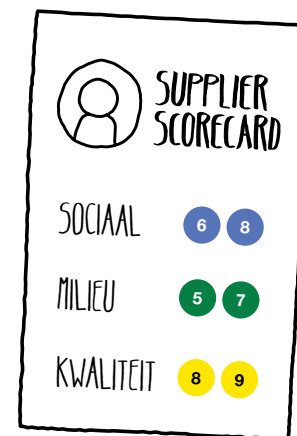
Eerder zijn we al gestart met de Fair Price app van Fair Wear. Welke prijs precies mogelijk is, wordt door meerdere factoren bepaald. Met deze inzichten willen we voorkomen dat we onderhandelen over een inkoopprijs die onder de kostprijs van de productie ligt en waar de fabriek niets aan kan verdienen. Dit kan namelijk een negatieve invloed hebben op de arbeidsomstandigheden van fabrieksmedewerkers. We willen komend jaar gebruiken om de Fair Price app intensiever te gebruiken, inkopers en leveranciers te trainen, en te leren van de expertise van Fair Wear of andere experts. Deze inzichten zijn cruciaal om enerzijds te doen waar we voor staan, namelijk het verkopen van artikelen voor de laagst mogelijke prijs. En dat doen we al 55 jaar. En om anderzijds artikelen te maken op een eerlijke en duurzame manier.



Afdeling inkoop, kwaliteit en financiën is gesprek over onze 'responsible buying commitments'.

Supplier scorecard.

In 2023 is een Supplier scorecard ontwikkeld, dat is een kaart waarop de belangrijkste actuele informatie over een leverancier overzichtelijk bij elkaar is gezet. Zo kan een inkoper snel zien wat er bij een leverancier speelt op het gebied van kwaliteit, maar ook op gebied van milieu- en arbeidsomstandigheden. De kaart is ontwikkeld voor 50 key-leveranciers en breiden we in 2024 uit naar meer leveranciers en met meer onderwerpen. Deze scorecard dient als handvat voor de inkopers om hun afwegingen te maken op basis van een mix van onderwerpen zoals onderdeel van de merkstrategie: “To sustainably offer the best value for the lowest possible price.”



Training mvo-team.

Ook binnen Zeeman vinden we capacity building belangrijk, bijvoorbeeld als het gaat om eerlijke en veilige arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu-impact. Het mvo-team heeft diverse trainingen gevolgd, zoals een training over kinderrechten, over verantwoorde inkooppraktijken en diverse trainingen over opkomende wetgevingen zoals mensenrechten due diligence, digitaal paspoort en verplichte duurzaamheidsrapportage.

Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval.



“Werken bij Zeeman is nooit saai, geen dag is hetzelfde. We waren een van de eerste winkels met Resale en daar zijn we trots op. Het is een goed en duurzaam initiatief dat echt iets toevoegt aan onze winkel.”

Dani Krijgsman, Verkoopmedewerker De Baronie.
Alphen aan den Rijn, Nederland.

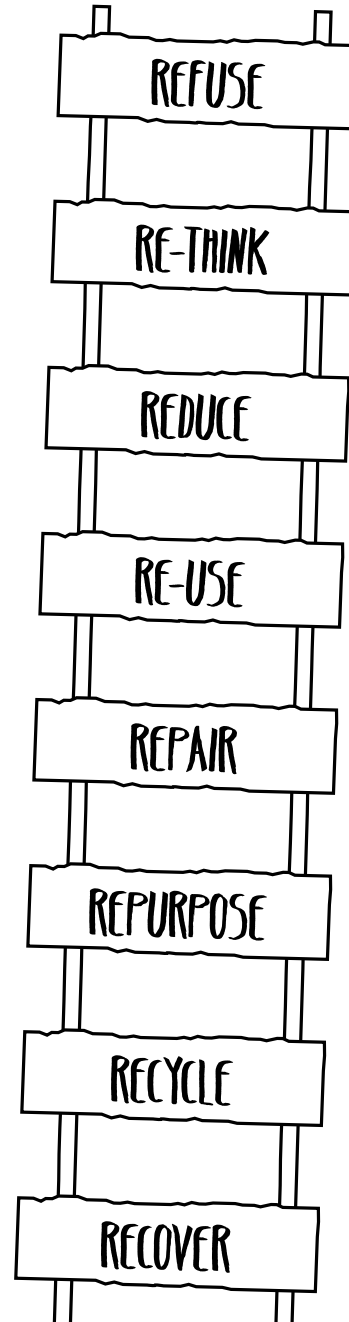
Circulariteit is een van de pijlers onder de nieuwe merkstrategie van Zeeman. De uitdaging: stap voor stap overgaan van een lineair naar een circulair businessmodel.

Onze strategie.

Bij de overgang naar een circulair businessmodel maken we gebruik van de R-ladder. Dat is een veelgebruikt model dat ons helpt om onze strategie naar een circulair businessmodel concreet vorm te geven. Het idee achter het model is dat je op verschillende niveaus aan circulariteit kunt werken. Hoe hoger het niveau, hoe groter het effect op de circulariteit:

De R-ladder bij Zeeman.

- **Refuse:** het begint allemaal bij het inkopen van de producten, wat hebben we echt nodig? Om overproductie te voorkomen, kopen we alleen in wat we denken te kunnen verkopen.
- **Re-think:** we maken bewust duurzame keuzes bij het ontwerpen van onze artikelen, daarvoor hebben we samen met onze stylisten en inkopers design practices opgesteld (zie pagina 32).
- **Reduce:** we kiezen steeds meer voor duurzamere materialen (zoals biologisch katoen) en gerecyclede materialen (zie pagina 36).
- **Re-use:** we zamelen gebruikte kleding in en bieden met Resale tweedehands kleding aan in onze winkels.
- **Repair:** online plaatsen we vanaf het voorjaar van 2024 instructies met tips om kapotte kleding te herstellen.
- **Repurpose:** we maken iets nieuws van ingeleverde statiegeldtassen en gedragen bedrijfskleding.
- **Recycle:** we hebben een circulaire collectie gemaakt van vervezelde stoffen.
- **Recover:** wat echt niet meer bruikbaar is, wordt verbrand en zetten we om in nieuwe energie.



Duurzame dilemma's.

De prijzen van onze circulaire collectie zijn hoger, omdat de artikelen vaak gemaakt worden in Nederland of Europa. We hebben daar te maken met veel hogere arbeidskosten dan in Zuid-Oost Azië. Het is een uitdaging om de circulaire collectie toch aantrekkelijk te maken voor onze vaste Zeeman klanten.

In veel winkels staan inzamelbakken voor tweedehandskleding. Maar vaak weten mensen niet dat ze hun kleding en textiel kunnen inleveren. Veel kledingstukken belanden zelfs nog bij het gewone huishoudafval.

Ontwikkelingen & resultaten.

Start van de circulaire collectie: de eerste artikelen zijn opgenomen in ons assortiment.

In steeds meer winkels zamelen we tweedehandskleding in. We zijn gestart met inzameling in België en Frankrijk.

Een andere manier van denken en doen.

Circulair werken vereist een heel andere manier van denken en doen. En we staan nog maar aan het begin. Voor Zeeman is het lastig dat er nog maar weinig leveranciers zijn die ons van begin tot eind kunnen ontzorgen. Voor elke stap hebben we een andere partner nodig. Ook moeten we zelf de schakels aan elkaar koppelen. Dat werkt een stuk minder efficiënt dan we gewend zijn. Bovendien zijn circulaire producten duurder, want we werken alleen met partners in Europa. Toch vinden we het belangrijk om in de circulaire economie te investeren: circulariteit gaat voor ons hand in hand met het verkleinen van onze milieu-impact. Bij elke stap in de R-ladder kijken we óók hoe we onze CO₂-uitstoot, het watergebruik en het gebruik van chemicaliën zoveel mogelijk kunnen terugdringen.



Kleding inzamelen en Resale.

In samenwerking met Het Goed verkopen we al enkele jaren tweedehands kleding onder de naam Resale. Daarnaast bieden we onze klanten de mogelijkheid om gebruikte kleding bij ons in te leveren. Zo krijgt gebruikte kleding een tweede leven. Door kledinginzameling actief onder de aandacht te brengen, hopen we klanten bewust te maken van het feit dat kleding gescheiden ingezameld moet worden en niet bij het restafval, zoals in 55% van de gevallen nog gebeurt. Het Goed heeft eigen sorteercentra die gespecialiseerd zijn in het uitsorteren van ingezamelde kleding. Veel mensen krijgen hierdoor dagelijks de kans om op een laagdrempelige manier werkervaring op te doen. Daarom heeft deze samenwerking ook een sterke sociale component. Alles wat we inzamelen, doneren we aan Het Goed. In 2023 is het inzamelen van gebruikte textiel uitgebreid naar onze filialen in België en Frankrijk. Via inzamelbakken in de winkels kunnen klanten kleding die zij niet meer gebruiken een tweede leven geven. In 2024 willen we dit uitbreiden naar al onze winkels in alle landen.

Voor onze Resale collectie zijn er nog wel een paar grote uitdagingen. Zo is het logistieke proces nu nog erg handmatig. Dit zou meer geautomatiseerd moeten worden. Daarnaast moeten we ons assortiment zo goed mogelijk afstemmen op de vraag van de klant. Om daar meer inzicht in te krijgen hebben we in 2023 de tijd genomen om te onderzoeken hoe we het logistieke proces kunnen verbeteren en wat het beste past in de Resale collectie.

We hebben er daarom voor gekozen om in 2023 het aantal filialen waar onze Resale collectie te koop is nog niet uit te breiden. Wel hebben we veel kennis en ervaring opgedaan. In 6 Nederlandse filialen en 2 Belgische filialen hebben we in 2023 in totaal 34.109 tweedehands kledingstukken verkocht. De samenwerking met Het Goed is gebleven. In 2024 is ons doel om de Resale collectie aan te bieden in 42 winkels in 5 landen (naast Nederland, ook in België, Frankrijk, Duitsland en Spanje).



Van afval tot Zeeman project.

Zeeman werkt samen met verschillende bedrijven om in 2050 volledig circulair te zijn. Met het project Van Afval tot Zeeman willen we daar een bijdrage aan leveren. Sinds enkele jaren werken we daarom met een groep lokale partners aan de productie van circulaire artikelen. Het idee is dat we in Nederland nieuwe artikelen maken met een zo hoog mogelijk percentage gerecycled textielafval (post-consumer waste). We hebben een recyclingketen gevormd om de artikelen te ontwikkelen. We zijn gestart met drie partners: Cirkelwaarde, Frankenhuis en Enschede Textielstad. In 2023 zijn we in Nederland ook gaan samenwerken met Spinning Jenny, Oxious (atelier) en Nou Jij (sorteren). We delen de kennis die we opdoen en de uitdagingen die we tegenkomen via onze [webpagina](#). Als resultaat van deze samenwerking komt het product in 2024 in de winkels in Nederland en de webshop. We laten dan zien dat het mogelijk is om een artikel gemaakt met gerecycled katoen volledig in Nederland te produceren met Nederlandse partners.

Onze eerste circulaire collectie.

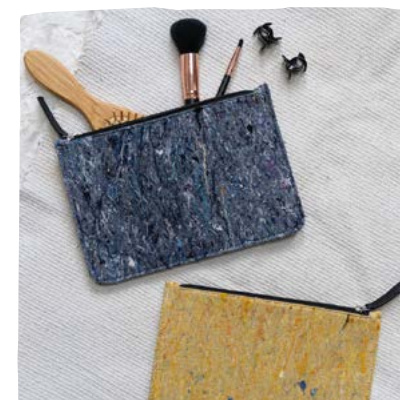
In 2023 hebben we in onze webshop en de winkels in Nederland en België voor het eerst producten aangeboden die gemaakt zijn van gerecycled textiel. Wolkat is een van de weinige bedrijven die in eigen beheer textielafval inzamelen, sorteren, vervezelen, spinnen en weven. De confectie brengen ze onder bij een atelier. Het inzamelen en grof sorteren doen ze in Nederland, de rest gebeurt in Marokko. Wij hebben ze de opdracht gegeven om voor ons een circulaire collectie te maken. Oude statiegeldtasjes die niet meer bruikbaar zijn worden door Wolkat gerecycled om nieuwe artikelen mee te maken zoals een vilten tas of etui.

Ook hebben we nog een andere oplossing gevonden voor het hergebruiken van ingeleverde statiegeldtasjes. Een deel van die tasjes is namelijk opnieuw te gebruiken. In samenwerking met het sociale atelier Fraenck hebben we van de ingeleverde gebruikte statiegeldtasjes nieuwe tassenvarianten gemaakt.

In 2024 zullen we onze circulaire collectie verder uitbreiden en in meer winkels aanbieden.



Wolkat



Fraenck

UPV Uitgebreide producenten verantwoordelijkheid.

Sinds 1 juli 2023 geldt het Besluit UPV Textiel (uitgebreide producenten verantwoordelijkheid). Deze wetgeving maakt importeurs of producenten van kleding en huishoudtextiel, verantwoordelijk voor de inzameling, verwerking, recycling en het hergebruik van de producten die in Nederland in de handel worden gebracht. De UPV-verplichtingen zijn complex en kostbaar om individueel te organiseren. Die uitdaging willen we als sector samen doeltreffend organiseren. Individuele verplichtingen worden daarbij overgenomen en UPV-plichtige bedrijven, waaronder Zeeman, worden gevraagd actief mee te denken over het systeem dat er moet komen. Door krachten te bundelen, organiseert Stichting UPV Textiel de inzameling, het hergebruik en de recycling van afgedankt textiel collectief op een efficiënte, effectieve en betaalbare manier.

In 2023 hebben meer dan 650 bedrijven zich gemeld als deelnemer van de collectieve aanpak om de sector te verduurzamen. Daarmee vertegenwoordigen we op dit moment ruim 60% van de markt. Het aantal deelnemers groeit nog elke dag.

In februari 2024 zal de Stichting UPV Textiel een verzoek (algemeen verbindend verklaring) indienen bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Zodra deze is goedgekeurd ontstaat er een gelijk speelveld en moeten alle producenten die textiel op de Nederlandse markt brengen deelnemen en bijdragen aan de producentenorganisatie en kunnen we collectief werken aan de UPV-doelen die gesteld zijn voor 2025 en 2030 om zo te werken aan een circulaire textielketen.



2025

50% hergebruik en recycling.

Waarvan minimaal:



20%
hergebruik.

10%
hergebruik in Nederland.

25%
van de recycling betreft
vezel tot vezel recycling.



2030

75% hergebruik en recycling.

Waarvan minimaal:



25%
hergebruik.

15%
hergebruik in Nederland.

33%
van de recycling betreft
vezel tot vezel recycling.

Gescheiden afvalstromen.

Van al onze afvalstromen hebben we in 2023 - net als in 2022 - 91% kunnen recycleren. Dit is onder andere het plastic en papier dat gescheiden uit onze winkels terugkomt, maar het zijn ook materialen uit andere afvalstromen waarvoor we samen met onze afvalverwerkingspartner RCN de juiste afvalverwerkingsmethode bepalen. Uitgangspunt is dat we voor onze artikelen zo min mogelijk verpakkingsmateriaal gebruiken. Daarnaast rapporteren we al jaren over het totaalgewicht van ons afval en sinds vier jaar ook afzonderlijk over gevaarlijke stoffen.

Ons doel is om in 2024 op ons servicekantoor de afvalstromen en restafvalstromen in kaart te brengen. Dat helpt ons bij het maken van keuzes over eventuele recycle-oplossingen. Daardoor kunnen we nog meer materialen recycleren en het totaal van de afvalstromen verminderen.

Circulariteit roadmap.

2023



Inzameling toegevoegd in België en Frankrijk.



Circulaire collectie: in samenwerking met Fraenck, van gebruikte statiegeldtasjes, nieuwe tasjes gemaakt en online verkocht.



In samenwerking met Wolkat: 4 stylen van gerecycled gebruikt textiel, 2x vilt en 2x twill.

Resale uitbreiden met 20 filialen in Nederland

Niet gelukt (het zijn er nog steeds 8) vanwege het moderniseringsproject van ons distributiecentrum, herijking assortiment, aanpassingen bij het Goed.

2024

Re-use: Inzameling in alle Zeeman winkels.

Resale: (re-use) uitbreiden naar 42 winkels internationaal.

Re-purpose: Hergebruik van statiegeldtasjes en bedrijfskleding. In kaart brengen van onze afvalstromen.

Re-cycle: Collectie gemaakt met gerecycled gedragen/gebruikt textiel (productie Europa): capsule collectie dames en wonen, van afval tot zeeman: hammam doek, geproduceerd met Nederlandse partners, twee non-tex artikelen toevoegen.

2025

Re-use: Re-use winkels uitbreiden.

Re-purpose: Hergebruik van afvalstromen van Zeeman.

Re-cycle: Collectie gemaakt met gerecycled gedragen/gebruikt textiel: (productie Europa) vier collecties per jaar (naar alle winkels), non-tex artikelen toevoegen.

2026

Re-use: Re-use winkels uitbreiden.

Re-purpose: Hergebruik van afvalstromen van Zeeman.

Re-cycle: Collectie gemaakt met gerecycled gedragen/gebruikt textiel (productie Europa): non-tex artikelen gemaakt van recycalaat.

2027

Re-use: Re-use winkels uitbreiden

Re-purpose: Hergebruik van afvalstromen van Zeeman

Re-cycle: Collectie gemaakt met gerecycled gedragen/gebruikt textiel: (productie Europa), non-tex artikelen gemaakt van recycalaat.

Een goed product.

"Ik heb twee opgroeiende kinderen: dus voordat ik bij Zeeman ging werken als verkoopster, kwam ik hier al graag als klant. Sinds ik hier werk, ben ik de producten alleen nog maar méér gaan waarderen. Ze zijn goed van kwaliteit en duurzaam."

Lydie Maltese, Verkoopmedewerker Zeeman.
Bailleul, Frankrijk.

We besteden veel aandacht aan de kwaliteit van onze producten. Dat doen we met scherpe controles en steekproeven. Maar ook door te bouwen aan duurzame relaties met onze leveranciers.

Duurzaam betekent ook dat we artikelen met een lange levensduur willen aanbieden en zonder schadelijke chemicaliën. Daarom besteden we aandacht aan de kwaliteit van onze producten en aan de ‘wet processing’ zoals het verven. Zo kijken onze Specialisten Kwaliteit al tijdens inkoop van een product mee naar de kwaliteit van de artikelen.

Op die manier werken we preventief en proberen we problemen achteraf zoveel mogelijk te voorkomen. Daarnaast is het van belang dat we duurzame relaties hebben met onze leveranciers. Onze leveranciers kennen onze standaarden, dus klanten moeten kunnen vertrouwen op de kwaliteit van onze producten.

Scherp blijven.

De afdeling mvo & Kwaliteit is medeverantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van ons kwaliteitsbeleid. Dat doen we steeds meer vanuit een risicobenadering. Aan de hand van een lijst met risico-artikelen voeren we scherpe controles en steekproeven uit. Daarnaast werken we samen met onze leveranciers, agenten en een derde partij zoals TÜV Rheinland. Met het kennis- en innovatiecentrum van TÜVR zijn er verschillende trainingen geweest om kennis en ervaring te delen.

En we blijven scherp: zo zijn we regelmatig in dialoog met de NVWA, de toezichthouder. We zetten verbeterprocessen in gang om zo onze kwaliteitswaarborging steeds weer te verbeteren.

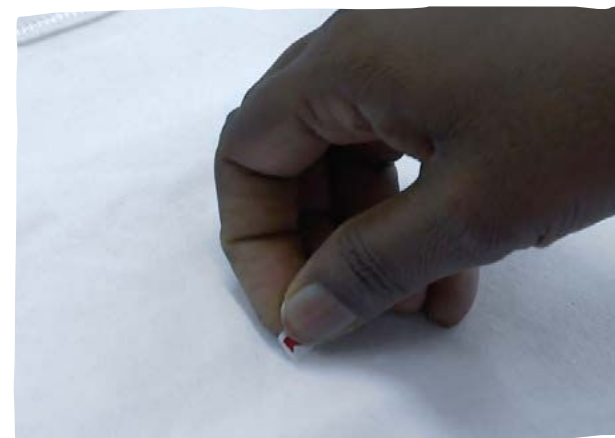
Producttesten.

Om er zeker van te zijn dat de artikelen voldoen aan onze kwaliteitseisen worden deze voor verschepping getest door TÜV Rheinland of andere laboratoria. Voor de inspectie van sommige (risico-)artikelen schakelen we een andere onafhankelijke partij in.

Waar we op testen:

- Op chemicaliën of andere schadelijke stoffen die op de Restricted Substances List (RSL) staan (zie pagina 29). Zo sluiten we uit dat er stoffen in artikelen zitten die schadelijk zijn voor de gezondheid en het milieu (denk aan azo-verfstoffen en weekmakers in plastic).
- Op brandveiligheid van kindernachtkleding: we voldoen volledig aan de Europese norm. Onze nachtkleding voldoet bovendien aan het convenant brandveiligheid nachtkleding.
- Op algemene productveiligheid, denk aan kleine onderdelen bij speelgoed of koordjes aan kinderkleding.

Daarnaast worden in samenwerking met TÜV Rheinland elk jaar extra steekproeven genomen. Daarbij worden (risico) artikelen uit de winkel genomen en getest door TÜVR.



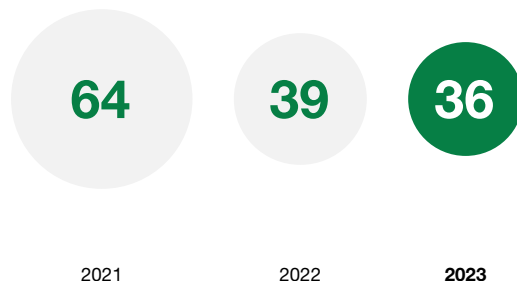
In 2023 zijn er 504 steekproeven genomen.

Hiervan voldoet 98,4% (496 artikelen) van deze steekproeven aan de veiligheidsnormen die Zeeman hanteert, zoals beschreven in onze leveranciershandeling en kwaliteitsrisico's policy. Voor 8 artikelen hebben we corrigerende maatregelen getroffen. Daarbij kon het gaan om het vervangen van bepaalde onderdelen tot het volledig uit de verkoop halen.

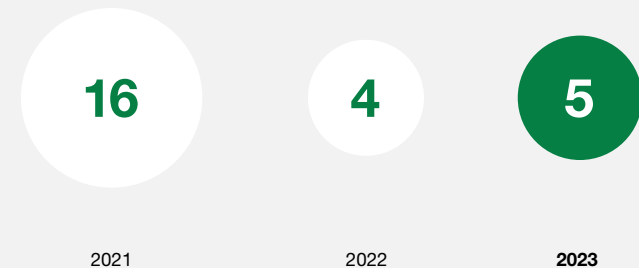
Steekproeven.

Op de productielocatie worden al onze orders geïnspecteerd door agenten waar Zeeman vaak al jarenlang mee samenwerkt. Zij kennen de kwaliteitseisen van Zeeman door en door en checken of de artikelen voldoen aan de standaarden die Zeeman heeft gesteld. Klanten kunnen hierdoor op de kwaliteit van Zeeman vertrouwen. Daarnaast worden er ook extra steekproeven gedaan op het servicekantoor bij binnenkomst van de orders. De (risico) artikelen worden gecheckt op de strikte veiligheidseisen zoals koordlengte in baby- en kinderkleding, kleine onderdelen bij speelgoed en naadsterkte voor pluchen knuffels.

Totaal aantal artikelen uit de verkoop gehaald.



Aantal artikelen publiekelijk teruggehaald uit de winkel.



Terugroepacties.

Met meer dan 5.000 verschillende artikelen in ons assortiment en meer dan 280 miljoen stuks per jaar kan er - ondanks de controles en de vele checks - toch nog wel eens iets misgaan. Als blijkt dat iets toch nog in de winkel belandt dat niet voldoet aan onze veiligheidseisen, wordt het artikel uit de verkoop gehaald. Helaas kunnen we hiermee niet volledig voorkomen dat klanten deze producten hebben gekocht en gebruikt, daarom informeren we onze klanten via onze website en via onze winkels over het veiligheidsprobleem.

In 2023 zijn er 36 artikelen uit de winkel gehaald omdat ze niet aan de interne kwaliteitseisen van Zeeman voldoen. We hebben voor 5 van deze artikelen om veiligheidsredenen een terugroepactie gedaan. Het ging bij 4 van die 5 artikelen om slippers. Om dit komend seizoen te voorkomen, hebben we samen met de leverancier en Inkoop een risicobeleid opgezet. In tegenstelling tot voorgaande jaren is er gerapporteerd op de KPI publiekelijk uit de verkoop. Deze KPI geeft formeel het aantal veiligheid gerelateerde klachten (VGK) weer. De KPI "uit de winkel gehaald vanwege een mogelijk veiligheidsrisico" is in voorgaande jaren een weergave van een mogelijk veiligheidsrisico wat niet voldoende is te onderbouwen.

Ons assortiment bestaat voor 80% uit kleding en textiel, opvallend is dan ook dat we dit jaar geen kleding hebben teruggeroepen.

Meer documenteren en vastleggen.

Om de kwaliteit van onze producten verder te verbeteren, gaan we ons in 2024 richten op het documenteren en vastleggen van processen en procedures. Zo krijgen we meer grip op de kwaliteit en onze standaarden. En krijgen klanten altijd de kwaliteit die ze verwachten. Ook maken we een start met de ontwikkeling van een Materialenbibliotheek. Daarin willen we - per product - gegevens vastleggen over de gebruikte materialen en grondstoffen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verwachte levensduur of de recyclemogelijkheden. Door daar structureel informatie over te verzamelen, krijgen we meer inzicht in de kwaliteit van onze producten. Dat helpt bij het maken van inkoopkeuzes. Uiteindelijk is ons doel om te komen tot een reeks 'standaardmaterialen' en zo nog meer grip te krijgen op de kwaliteit.

Een zuinige operatie.

“Sinds 1996 werk ik - in allerlei rollen - in de Facility service: in 2021 kwam ik bij Zeeman en daar voel ik me helemaal thuis. Ik heb door de jaren heen veel geleerd over het besparen van energie en die kennis probeer ik te delen. Bij alles wat ik doe denk ik: kan het ook duurzamer?”

Pieter Planqué, Facilitair Manager Zeeman.
Alphen aan de Rijn, Nederland.

Zuinig betekent bij Zeeman óók dat we letten op ons energieverbruik, ons transport en de distributie van onze artikelen. En in de webshop zetten we ons in voor duurzamer bezorgen en minder verpakkingen.

Supply chain.

Distributiecentrum opnieuw ingericht.

In 2021 zijn we gestart met het opnieuw inrichten van het distributiecentrum en de aanleg van een nieuw gemechaniseerd opslag- en sorteersysteem. In 2022 is het grootste deel van dit project gerealiseerd. Het resultaat: een nieuwe indeling van het distributiecentrum, een nieuw Warehouse Management Systeem in combinatie met een geautomatiseerd logistiek proces. In 2023 hebben we het nieuwe logistieke proces live gezet, vanaf de zomer is zowel de software als de hardware actief. Het nieuwe proces kenmerkt zich door een hoge graad van mechanisatie waardoor fysieke belasting van de medewerker is geminimaliseerd. De eerste reacties vanuit de medewerkers is positief; de fysieke belasting is sterk verminderd ten opzichte van het oude systeem. De werkplekken zijn ontworpen in samenwerking met de medewerkers en een bedrijfsfysiotherapeut, waardoor de huidige basis een goed begin is om in de praktijk te gaan finetunen.

Aan het einde van het jaar streven we ernaar om te starten met taakrotatie, waardoor de lichamelijke werkdruk per persoon verder wordt gespreid over een grotere populatie. Het ontwerp van het logistieke systeem is gericht op een verhoogde vulgraad van de rolcontainer. De eindsituatie met alle benodigde software zal in 2024 worden afgerond waardoor de verhoging zichtbaar zal zijn in de praktijk.

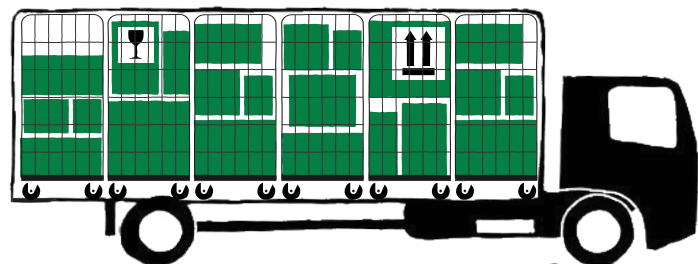
Lancering 'In alles wat we doen sta jij centraal' in het distributiecentrum.

We zijn zuinig op de mensen die onze spullen maken, maar ook op de mensen die in Europa in de winkels en op het servicekantoor werken. Bij dit project draait het om meer aandacht voor de medewerker. Onderdeel hiervan was de bouw van een nieuwe kleedruimte en de samenstelling van nieuwe teams conform personele bezetting van het nieuwe logistieke systeem.

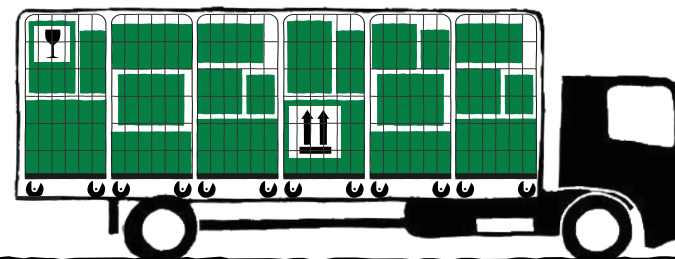
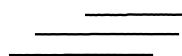
Uitstoot per rolcontainer.

Het Shuttle-systeem zal in de toekomst verschillende voordelen met zich mee brengen. Zo houdt het rekening met de maximale gewichten van de rolcontainers. Daardoor zullen de chauffeurs minder vaak te maken krijgen met piekbelasting. Met de slimme systemen in de aansturing zal bovendien de beladingsgraad van de rolcontainers worden verhoogd. Daardoor zal voor hetzelfde volume aan goederen minder transportritten nodig zijn, met als gevolg een verlaging van de uitstoot.

De uitstoot per rolcontainer (rc) valt iets lager uit in 2023, namelijk 12,05 kg CO₂/rc. In 2022 was dit nog 12,06 en in 2021 kwam de uitstoot op 12,3 kg CO₂/rc.



2022 12,06 kg CO₂/rc



2023 12,05 kg CO₂/rc

Transport.

Trucks.

In 2023 hebben we ons weer ingezet om de CO₂-uitstoot van onze trucks terug te dringen. Er zijn zeven trucks vervangen voor nieuwe trucks met het nieuwste model dieselmotoren, die allemaal in de Euro 6 categorie vallen. Twee vrachtwagens zijn aangeschaft voor de lange afstandsritten en drie vrachtwagens zijn aangeschaft voor de wisseldienst. De laatste drie zijn vrachtwagens met een kleinere cabine, een lichtere en geoptimaliseerde aandrijflijn en dus ook een vernieuwde motor. Dit alles draagt bij aan een lager brandstofverbruik en een lagere uitstoot van CO₂. Daarnaast optimaliseren we doorlopend de routes. Ook dat zorgt voor een lager verbruik en dus minder uitstoot. Om zuiniger te rijden, is bij de nieuwe trucks de cruise control ingesteld op een maximum van 85 km per uur.



Ook voor 2024 staan verschillende investeringen gepland om het wagenpark en groot materieel up-to-date te houden zodat we meer vrachtwagens met de nieuwste techniek toevoegen aan onze vloot. Tevens zien we optimalisatiemogelijkheden in de inzet van onze dubbeldekkers. Door een verhoogde inzet van dubbeldekkers nemen we meer goederen mee in één rit, waarmee we onderaan de streep minder kilometers rijden voor hetzelfde aantal goederen. Verder hebben we contact met SmartwayZ, een initiatief gericht op het verbeteren van de doorstroom van transport met slimme stoplichten. Aan dit initiatief doen al verschillende gemeenten mee. Het idee is dat als het licht voor trucks op groen blijft staan, er minder stops nodig zijn. Dat leidt tot minder brandstofverbruik, minder CO₂-uitstoot en natuurlijk ook minder kosten. In 2024 willen we onderzoeken wat dit voor Zeeman kan betekenen.

Nieuwe partner voor transport naar Spanje

In 2023 is het intermodaal transport naar Spanje - Barcelona hervat met een nieuwe partner. In 2022 moesten we hier tijdelijk mee stoppen, omdat de betrouwbaarheid van met name de spoorwegen in Spanje zorgde voor veel vertragingen. De verbinding tussen Nederland en Spanje is nu weer een stuk beter.

Personenwagens.

Er rijden 140 personenwagens van Zeeman door Europa. Het afgelopen jaar zijn er diverse auto's vervangen door hybride of elektrische auto's. Er rijden nu nog 9 diesel-auto's rond, waarvan de meesten worden vervangen door elektrisch in 2024. In de toekomst willen we helemaal over naar hybride en elektrische auto's. In 2024 schrijven we een aanbesteding uit voor een leasemaatschappij die bij de ambities van Zeeman past. We hopen in september weer een groot deel van de personenwagens te laten vervangen door zuinigere voertuigen.



Voorsorteren op nieuwe regels.

De komende jaren krijgt de Nederlandse transportwereld te maken met een aantal nieuwe regels. Bij Zeeman zijn we druk bezig om ons op de nieuwe regelgeving voor te bereiden: TPMS, Slimme tachograaf en Zero-emissie zones.

TPMS.

Naar verwachting wordt het vanaf 2025 verplicht om het hele wagenpark te voorzien van TPMS, een systeem waarmee de bandenspanning is af te lezen. De bandenspanning heeft veel invloed op het brandstofverbruik en is belangrijk om klapbanden te voorkomen.

Slimme tachograaf.

Elke vrachtwagen die buiten Nederland komt, moet - afhankelijk van het type vrachtwagen - sinds 2023 of in 2025 een nieuwe slimme tachograaf hebben. Deze regel staat in het Europees Mobiliteitspakket. De nieuwe tachograaf heeft nieuwe functies waardoor het moeilijker is om gegevens te manipuleren. Ook kan er bij een wegcontrole voortaan 56 dagen worden teruggekeken in plaats van 28 dagen.

Zero-emissie zones.

In 2023 is bekend geworden in welke 29 gemeenten in Nederland er per 1 januari 2025 zero-emissie zones komen. Dit zijn gebieden waar geen vervuulende bestelbussen en vrachtwagens mogen rijden. Het doel van de regel is om de fijnstof en CO₂-uitstoot in de steden te verminderen. In de komende jaren zullen meer (grotere) gemeenten volgen. In een deel van de gemeenten komt er een overgangsregeling voor vrachtwagens in de Euro 6 categorie.

Om ons op deze regels voor te bereiden, hebben wij in 2023 een elektrische truck van Volvo getest. Een week lang hebben we onderzocht hoe wij een elektrisch voertuig zo effectief mogelijk kunnen inzetten op diverse routes in Nederland. Met deze voorbereidingen trekken we een lijn door die we al jaren geleden hebben ingezet. We willen dat onze trucks een zo laag mogelijke CO₂-uitstoot hebben.

Met het oog op zero-emissie blijven wij ook de ontwikkelingen in de transportwereld volgen rond de inzet van trucks op waterstof en elektrisch. Alles wijst erop dat het huidige Nederlandse elektriciteitsnet niet klaar is voor de levering van stroom voor vrachtwagens. Daarom zijn we aan het onderzoeken of we onze aandacht misschien beter kunnen verleggen naar waterstof. We houden de ontwikkelingen op dit gebied goed in de gaten.

Zero-emissie zones in Nederland.



Een belangrijke factor bij het verduurzamen van het transport is de vraag hoeveel extra tijd we straks kwijt zijn om trucks op te laden en waar we dat kunnen doen. Om dit te onderzoeken is een werkgroep van zes chauffeurs opgezet: Yellow To Green. Zij zullen zich de komende jaren in de vragen en dilemma's rond dit onderwerp verdiepen.

Verder zijn we een samenwerking aangegaan met BigMile, dat is data-analysetool met een interactief online platform waarmee je een accuraat inzicht krijgt in de CO₂-uitstoot van transport. Op dit platform kun je ook zien welke gebieden zeer vervuילend zijn, bijvoorbeeld omdat er veel heuvels zijn. We zien BigMile als een handige extra tool om onze CO₂-boekhouding gemakkelijker te maken. En de CO₂-uitstoot verder terug te dringen.



Vervoer over het water.

Beladingsgraad.

Als de beladingsgraad van een zeecontainer hoog is, hoeven we minder containers te verschepen. Ook de uitstoot wordt zo minder. We werken nauw samen met onze agenten en leveranciers om de beladingsgraad steeds weer te verhogen.

In 2023 hebben we voorbereidingen getroffen voor havenconsolidatie in Zuid- en Oost-Azië: dit houdt in dat we ladingen slim bundelen en groeperen waardoor er méér in een container past. We zijn gestart in Bangladesh waar we veel van geleerd hebben. Begin 2024 starten we met een haven in Pakistan. Daarna nemen we dit ook over in andere havens.

Compensatie CO₂-uitstoot containerschepen.

Ter vergelijking: we compenseren de CO₂-uitstoot van de reizen van al onze containerschepen tussen Chittagong, Bangladesh en Rotterdam en tussen Karachi, Pakistan en Rotterdam.

De havenconsolidatie is later opgestart dan verwacht. Daardoor is de gemiddelde beladingsgraad van onze zeecontainers in 2023 minder snel gestegen dan we hadden verwacht. Het doel was 83%, maar we zijn uitgekomen op 80%. We verwachten in 2024 de 83% alsnog te bereiken. Daarnaast heeft Zeeman voor 81% van het totale volume aan goederen kunnen verschepen met het grootste type container. Door de vertraging van de havenconsolidatie is ook dat aantal niet gegroeid in 2024. We verwachten dat het gebruik van grote containers in 2024 weer toeneemt. Het target is 85%.

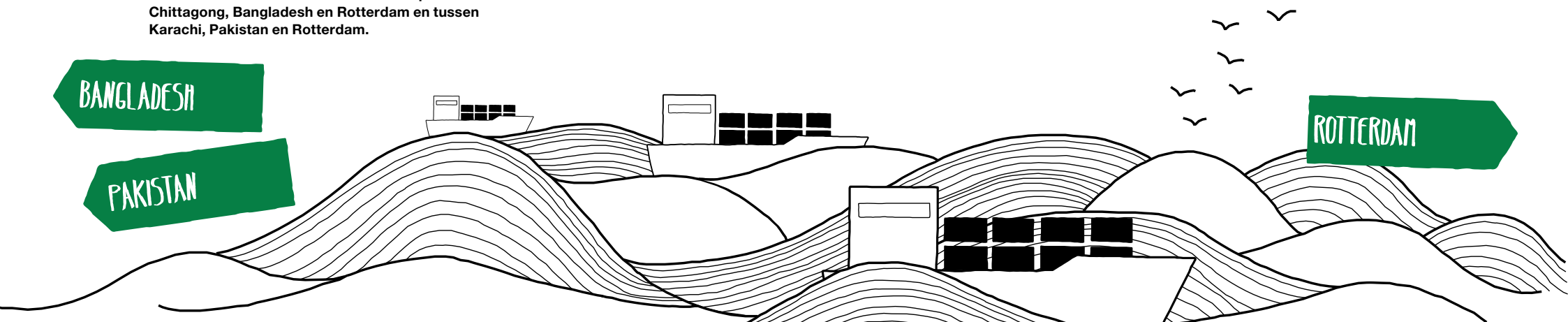
Binnenvaart.

Voor vervoer vanuit de haven naar ons distributiecentrum in Alphen aan den Rijn maken we zoveel mogelijk gebruik van de binnenvaart. Daarmee verminderen we het aantal vervoersbewegingen op de weg en de uitstoot. We gebruiken de 'groene corridor' waarin verschillende bedrijven de vervoersstromen via de binnenvaart bundelen. We vervoeren 42% van ons volume met een elektrisch aangedreven binnenvaartschip. Dit percentage is exclusief de CTU-terminal.

In 2023 is 95% van de zeecontainers aangevoerd via de binnenvaart, onze doelstelling was 85%. Om dit te bereiken zijn we intensiever gaan samenwerken met een barge operator. De geautomatiseerde informatie-uitwisseling is verbeterd waardoor de planning efficiënter is. Daarnaast houden we ons intern nog strakker aan de procedures en zijn de omstandigheden in de Rotterdamse haven verbeterd. In 2024 is ons doel om het hoge percentage van 95% vast te houden.

Compensatie CO₂-uitstoot.

In 2023 zijn we een samenwerking gestart met GoodShipping, dit is een initiatief dat bedrijven overal ter wereld helpt bij het CO₂-neutraal krijgen van hun vervoer. In het afgelopen jaar is 906 CO₂ eq gecompenseerd. Dit is 27% van de totale uitstoot van onze containerschepen over zee. Het doel is om de compensatie van de uitstoot in 2024 te verhogen tot 1.875 CO₂eq. Zo wordt de vloot elk jaar een stukje duurzamer.



Servicekantoor en winkels.

Groene stroom.

In 2023 is Zeeman in Nederland voor zowel de winkels als het servicekantoor en distributiecentrum overgestapt van 70% groene stroom naar 100% groene stroom. Per 1 januari 2024 maken meer dan 1.000 winkels gebruik van groene stroom.

Verduurzaming van de winkelpanden.

Er zijn steeds meer wetten en regels om gebouwen of woningen te verduurzamen. In Nederland en op Europees niveau zijn afspraken gemaakt om klimaatverandering tegen te gaan. Om gebouwen en woningen te verduurzamen zijn diverse wetten, regels en instrumenten in het leven geroepen om klimaatdoelen te behalen. Denk hierbij aan energielabels en de energieprestatie. Zo moeten kantoren minimaal energielabel C hebben en mag het energieverbruik in onze panden - volgens het Klimaatakkoord van Parijs - in 2050 jaarlijks niet hoger zijn dan 80 kWh per m². Het merendeel van onze winkels voldoet inmiddels aan die norm.

Ondertussen blijven we stappen zetten om onze winkelpanden verder te verduurzamen. We zijn daarover in gesprek met de eigenaren van onze panden. En we merken dat steeds meer verhuurders zelf ook al actief bezig zijn met verduurzaming, bijvoorbeeld door dak- en gevelisolatie aan te brengen. Daarnaast wisselen we ervaringen uit met andere retailbedrijven. Ons doel voor 2024 is om zoveel mogelijk winkelpanden aardgasvrij te maken. Daarnaast starten we in 2024 met de inventarisatie van de energielabels van onze winkelpanden.

Aanleg schuifdeuren.

Als de deuren van een winkel de hele dag openstaan, gaat er op koude dagen veel energie verloren. Zonde van de energie en meestal makkelijk te voorkomen. We hebben ons deurenbeleid daarom in 2023 aangepast. Als de pandeigenaar en de lokale overheid het toelaten, kiezen we bij nieuwe winkels en bij renovaties voortaan standaard voor schuifdeuren in plaats van openslaande deuren. Eind 2023 hebben 319 winkels schuifdeuren.

Verlichting.

In onze winkels doen we niet aan overbodige luxe. Wél aan LED-verlichting. Eind 2023 waren er 1.061 filialen (van de 1.313) voorzien van LED. Dit is dus 78%. LED-verlichting verbruikt minder dan een derde van de energie die nodig is voor traditionele TL-buizen. De 1.061 filialen met LED-verlichting zorgen hiermee voor een lagere energierekening. Dat is duurzamer en goed voor de portemonnee.

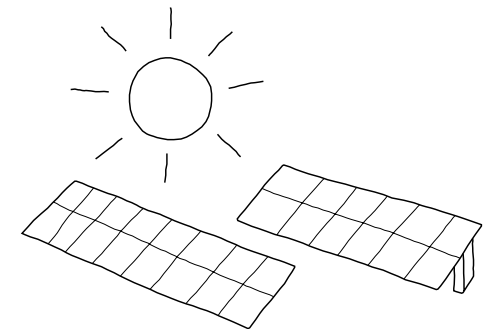


Verduurzaming facilitair.

Bij de afdeling Facility zijn in 2023 allerlei maatregelen genomen gericht op duurzaamheid, recycling, maar ook op de gezondheid van onze mensen:

- We zijn afgestapt van de kartonnen bekers en zijn - naast ons bestaande servies - overgegaan op afwasbare bekers.
- In de kantine zijn diverse frisdranken vervangen door suikervrije oplossingen.
- Per 1 januari 2023 zijn we overgestapt op 100% biologisch afbreekbare schoonmaakmiddelen. We maken dus geen gebruik meer van schoonmaakmiddelen die impact hebben op de natuur.
- Op het servicekantoor is een Kledingswap geïntroduceerd voor alle kantoormedewerkers: ze kunnen hier gedragen kleding ophangen en kleding ruilen met collega's. Bij elk weggegeven kledingstuk, mogen ze iets nieuws uitkiezen.
- Bij de aanbesteding van nieuwe bedrijfskleding is in 2023 extra gelet op duurzaamheid en recyclebaarheid. Daarom is gekozen voor kleding die gemaakt is van 100% katoen. Daarnaast doen we onderzoek naar de recyclebaarheid en het mogelijke hergebruik van de bestaande bedrijfskleding.
- Bij de aanschaf van bureaus en stoelen letten we altijd op duurzaamheid en levensduur, maar ook op ergonomie. We maken een zorgvuldige afweging tussen allerlei factoren: denk aan zitkwaliteit (ook op de langere termijn), circulariteit (of de grondstoffen hergebruikt kunnen worden), de leverancier en producent (bij voorkeur lokaal) en of het meubilair hersteld kan worden als er iets stuk is.

We hebben in verband met de mechanisatie en automatisering van het distributiecentrum (in 2021 en 2022) een batterijpakket aangeschaft van 1,3M Watt. Door de aanleg van de slimme systemen in het distributiecentrum is het energieverbruik omhooggegaan. Het batterijpakket zorgt ervoor dat we de energie van de 8600 zonnepanelen die op het dak liggen, kunnen opslaan. We hoeven daardoor minder energie terug te leveren aan het elektriciteitsnet en kunnen de opgeslagen energie op een later moment gebruiken. Hierdoor maken we optimaal gebruik van onze zonne-energie. En kunnen we de extra stroom compenseren die nodig is voor ons nieuwe gemechaniseerde opslag- en sortersysteem. In 2024 kijken we hoe we dit verder kunnen optimaliseren.



Webshop.

Introductie van het Digitaal Product Paspoort.

Binnen de Green Deal van de Europese Unie is bepaald dat elk product dat binnen een specifieke risico-productcategorie op de Europese markt komt, in 2026 een Digitaal Product Paspoort (DPP) moeten hebben. Beginnend met batterijen, textiel en elektronica. Vanaf 2027 volgen andere product-categorieën. Het doel daarvan is om producten duurzamer, beter recyclebaar en makkelijker herbruikbaar te maken. Het DPP is een belangrijke stap bij het verduurzamen van de Europese economie. Om dit te kunnen waarmaken is Zeeman in 2023 begonnen met de voorbereiding van een platform waarop de informatie over alle producten straks verzameld en getoond kan worden. Zo kunnen we klanten transparante informatie geven, bijvoorbeeld over hoe een product gemaakt is. Onze afdeling Inkoop is bezig om alle data te verzamelen en vast te leggen.

In Nederland Verantwoord kopen.

In 2023 is er in Nederland een felle discussie geweest over de vraag of het wel ethisch verantwoord is dat klanten de mogelijkheid hebben om hun (online) aankopen achteraf te betalen. Enerzijds kan zo'n regeling een klant die minder te besteden heeft helpen: stel dat de kinderen een warme jas nodig hebben, dan kun je als ouder moeilijk wachten tot het eind van de maand. Anderzijds is er een risico dat mensen zich door de regeling te makkelijk in de schulden steken en financieel in de problemen komen. Belangrijk om te weten is wel dat we in Nederland als winkelbedrijf - wettelijk gezien - verplicht zijn om klanten de mogelijkheid te bieden 50% van hun aankoopbedrag later te betalen.

Bij Zeeman zijn we het overigens eens met de kritiek op dit soort regelingen. In 2023 hebben we contact gehad

met Thuiswinkel.org en andere winkelbedrijven om naar oplossingen te zoeken. Inmiddels is Thuiswinkel.org over dit onderwerp in gesprek met de overheid en de politiek. Bij Zeeman vinden we dat we - in het belang van de klant - voorzichtig moeten zijn met het aanbieden van 'kopen op krediet'. Daarom hebben we in 2023 onze achteraf-betaalmethode versoberd. We doen dat nu in Nederland via één aanbieder (in plaats van twee). Daarbij hebben we afgesproken dat er voortaan extra streng gecontroleerd wordt op kredietwaardigheid. Het is bij Zeeman overigens al jaren beleid om de achteraf-betaalmethode nooit in te zetten bij het promoten van een artikel of aankoop. In 2024 wachten we de verdere ontwikkelingen af.

Duurzamer bezorgen van online bestellingen.

Daarnaast zijn we aan het testen hoe we online bestellingen op een duurzamere manier kunnen bezorgen. We proberen onder andere het gebruik van pakketpunten te stimuleren. Daardoor hoeven we minder pakketten thuis te bezorgen en kunnen we het aantal vrachtbewegingen terugdringen. In NL werd in 2022 6,27% van de pakketten opgehaald bij een pakketpunt. In 2023 was dit 11,77%, dat is een groei van 88%. Voor alle landen samen was het in 2022 nog 10,61% en in 2023 was het 14,13%. Dat is een groei van 33%. We hopen dit niveau in 2024 minimaal vast te houden. We zijn bezig met nog meer mogelijkheden om duurzamer transport te stimuleren. Zo willen we vanaf 2024 klanten steeds meer inzicht geven in de CO₂-uitstoot van hun pakket. Ook Thuiswinkel.org is hiermee bezig. We kunnen dan bijvoorbeeld bij elke online bestelling laten zien wat de meest duurzame bezorgmethode is. Vervolgens maakt de klant zelf een keuze.

Daarnaast verzenden we zoveel mogelijk in gerecyclede polybags om minder 'lucht' te vervoeren. En we moedigen klanten (met een tekst op de verpakking) aan om de verpakkingen van online orders in te leveren bij de winkel: dan kunnen ze daarna weer gerecycled worden. Daarnaast

sturen we actief op retourneren in de winkel: meestal is er een winkel vlak in de buurt, dus de klant hoeft dan geen grote afstanden af te leggen. In de winkel kan het geretourneerde artikel als 'gewoon retourartikel' weer te koop aangeboden worden. Wil een klant toch een artikel terugsturen dan is dat op kosten van de klant. Daarmee is de drempel hoger. Als het retourneren noodzakelijk is (bijvoorbeeld omdat er iets aan de hand is met het product), dan vergoeden we de retourkosten wel. Dit gebeurt achteraf.

Transportbewegingen beperken.

Ons distributiecentrum voor de webwinkel bevindt zich in Antwerpen, België. Op de langere termijn richten we ons erop om het aantal transportbewegingen van en naar ons distributiecentrum zoveel mogelijk te beperken. We zijn onder andere bezig met voorbereidingen voor een click-and-collect service. Klanten kunnen er dan voor kiezen om hun bestelling op te halen in de winkel. Dan komen de artikelen uit de voorraad van de winkel en hoeft er geen pakket verzonden te worden. We werken momenteel aan een nieuw digitaal platform dat dit mogelijk maakt. Maar dit kan alleen in nauwe samenwerking met onze bezorgservices: we hebben hierbij als voorwaarde gesteld dat ze op het gebied van mvo dezelfde hoge standaarden aanhouden als Zeeman. Verder hebben we als actief lid van Thuiswinkel.org in 2023 meegewerkt aan het opstellen van een nieuwe certificering specifiek gericht op duurzaamheid voor webwinkels. Deze certificering wordt in april 2024 gelanceerd.

Mens & maatschappij.

We zijn een stabiele werkgever voor meer dan 9.000 mensen en een betrouwbare klant voor een groot aantal producerende en dienstverlenende bedrijven in en buiten Europa. We werken met respect voor elkaar, onze klanten, onze collega's en onze partners.



Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.



“Mede dankzij Zeeman zijn de arbeidsomstandigheden in onze fabriek beter en gezonder geworden. Ons loon wordt aangevuld. Dat betekent dat we geen overuren meer hoeven te maken.”

**Hasna Hena, Planning & Merchandising
Operator Fame. Bangladesh.**

In alle landen waar we produceren zien we toe op veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Elk jaar brengen we de grootste risico's in kaart. Op basis daarvan voeren we stap voor stap verbeteringen door.

We vinden dat iedereen in onze toeleveringsketen moet kunnen werken onder goede en veilige omstandigheden. Onze uitgangspunten staan beschreven in onze Two-Way Code of Conduct. Daarin is vastgelegd wat wij van de leverancier verwachten, maar ook wat de leverancier van Zeeman kan verwachten. Gelijkaardig samenwerken, daar gaat het om.

Risico's in de keten.

Om zicht te houden op de arbeidsomstandigheden, bezoeken we zelf onze leveranciers. Daarnaast is er aandacht voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden in de landen waar onze productie plaatsvindt door onze samenwerking met Fair Wear en in deelname aan het International Accord. We bepalen de aandachtspunten op basis van de risico's die we zien in onze keten.

Voor elk productieland is een [specifiek formulier](#) ontwikkeld met een omschrijving van de drie grootste risico's. Die zijn vastgesteld door te kijken naar negatieve gevolgen voor mens en milieu: hoe ernstig en hoe waarschijnlijk zijn die? Onze stakeholderbijeenkomst leverde hiervoor onder andere belangrijke inzichten, maar ook Fair Wear audits bij leveranciers, onderzoeksrapporten van ngo's en wat we zelf zien in de keten. Wel is het complex om alle risico's tegelijk aan te pakken. Het helpt daarom om als eerste stap de leveranciers bewust te maken van de risico's die zich voordoen door middel van het formulier.

Op basis van de risicoprioritering kunnen we de landen- risico's koppelen aan de risico's op fabrieksniveau. Bij elk geprioriteerd risico krijgt de leverancier een aantal vragen. Het is belangrijk te achterhalen of onze leveranciers zich bewust zijn van het risico en hoe ze ermee omgaan. Op basis van de inzichten, kunnen we in 2024 projecten selecteren en/of doelstellingen bepalen. Ook willen we de risicoanalyse in 2024 verder uitbreiden met behulp van de Risk assessment tool van Fair Wear. Met deze tool kunnen we nog beter op fabrieksniveau de risico's aanpakken.



Duurzame dilemma's.

Het lukt ons steeds beter de risico's in de landen waar wij produceren te identificeren, maar om ieder risico vervolgens te monitoren en aan te pakken is een lang en complex proces.

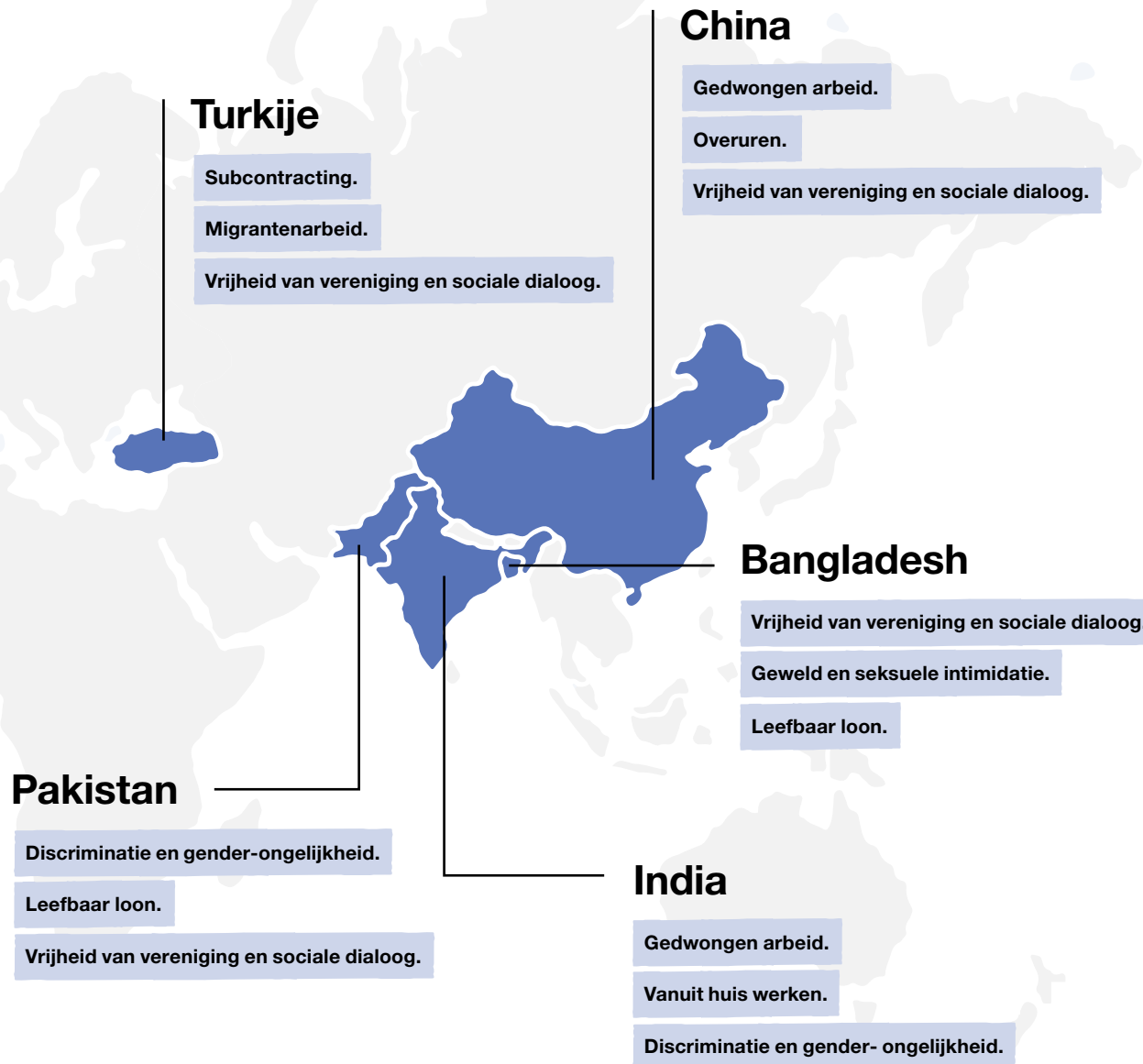
We hebben in alle landen waar productie plaatsvindt te maken met culturele verschillen en andere wetgeving. We zijn ons ervan bewust dat thema's als overwerken, vakbondsvrijheid en gedwongen arbeid daar moeilijk te beïnvloeden zijn. Terwijl we hier wel afspraken over hebben gemaakt met leveranciers.

Ontwikkelingen & resultaten.

Start van het Pakistan Accord.

Score "Good" behaald tijdens de jaarlijkse Brand Performance Check van Fair Wear.

Risico's per land.



Subcontracting Turkije.

In Turkije bestaat het risico dat leveranciers het werk uitbesteden aan andere leveranciers. Het is belangrijk dat hier transparant over gecommuniceerd wordt. Onze agenten brengen dit bij bestaande en nieuwe leveranciers regelmatig onder de aandacht door middel van onze [subcontracting policy](#).

Discriminatie en gender ongelijkheid Pakistan.

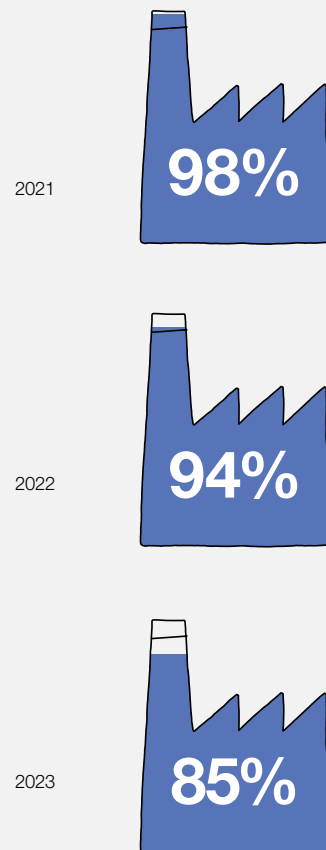
Een risico dat in de kleding- en textielindustrie voorkomt, is discriminatie op basis van gender. Dat komt onder andere doordat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in vakbonden. Bovendien is het aantal vrouwen dat werkt bijzonder laag. In 2023 zijn we in Pakistan bij twee van onze leveranciers met een project gestart gericht op Women Empowerment (lees meer op pagina 89).

Vrijheid van vereniging en sociale dialoog Bangladesh.

De sociale dialoog tussen management en medewerkers ontbreekt nog vaak. We vinden het belangrijk dat werknemers hun rechten kunnen uitoefenen. Bijvoorbeeld op het gebied van vrijheid van vereniging. Dit betekent onder andere dat zij zich bij een vakbond moeten kunnen aansluiten, zich moeten kunnen verenigen en in gesprek moeten kunnen gaan met het management (sociale dialoog). Helaas staan deze rechten op veel plekken onder druk. Via het project Amplify - ondersteund door de vakbonden Mondiaal FNV en CNV Internationaal - kreeg een geselecteerde leverancier het afgelopen jaar trainingen en ondersteuning rondom dit thema.

Lees over onze leefbaar loon aanpak op pagina 74) en over gedwongen arbeid in India op pagina 73.

Oorspronkelijke verbeterpunten Bangladesh Accord doorgevoerd in productielocaties/fabrieken.



International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry.

In 2023 heeft Zeeman het nieuwe International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry getekend voor een periode van 26 maanden. Het akkoord is van toepassing op onze leveranciers in Bangladesh en sinds het afgelopen jaar ook Pakistan.

De afgelopen jaren hebben we in Bangladesh gewerkt aan het verbeteren van brandveiligheid, constructies van de gebouwen en elektriciteit. Met verbeterpunten bedoelen we: de punten die - binnen het Accord - zijn voortgekomen uit de eerste veiligheidsinspecties bij leveranciers. Het percentage doorgevoerde verbeterpunten is lager dan de vorige jaren, namelijk 85%. Dit komt doordat er een nieuwe locatie aan is toegevoegd én dat er een bestaande locatie is geïnspecteerd aan het einde van 2023 en nog wacht op een vervolg inspectie om de opvolging te verifiëren. Beide locaties hebben nog een lager % aan doorgevoerde oorspronkelijke verbeterpunten en dat maakt dat we in 2023 een lagere score hebben als resultaat. Het aankomend jaar gaan we samen met de leveranciers werken aan het doorvoeren van verbeteringen.

Na ondertekening van het Pakistan Accord, eind 2022, zijn we in 2023 gestart met het voorbereiden van de inspecties in Pakistan. In december 2023 is de eerste inspectie gedaan. In 2024 worden stappen gezet om verbeteringen door te voeren op het gebied van brandveiligheid, de constructies van de gebouwen en elektriciteit.

Fair Wear houdt ons scherp.

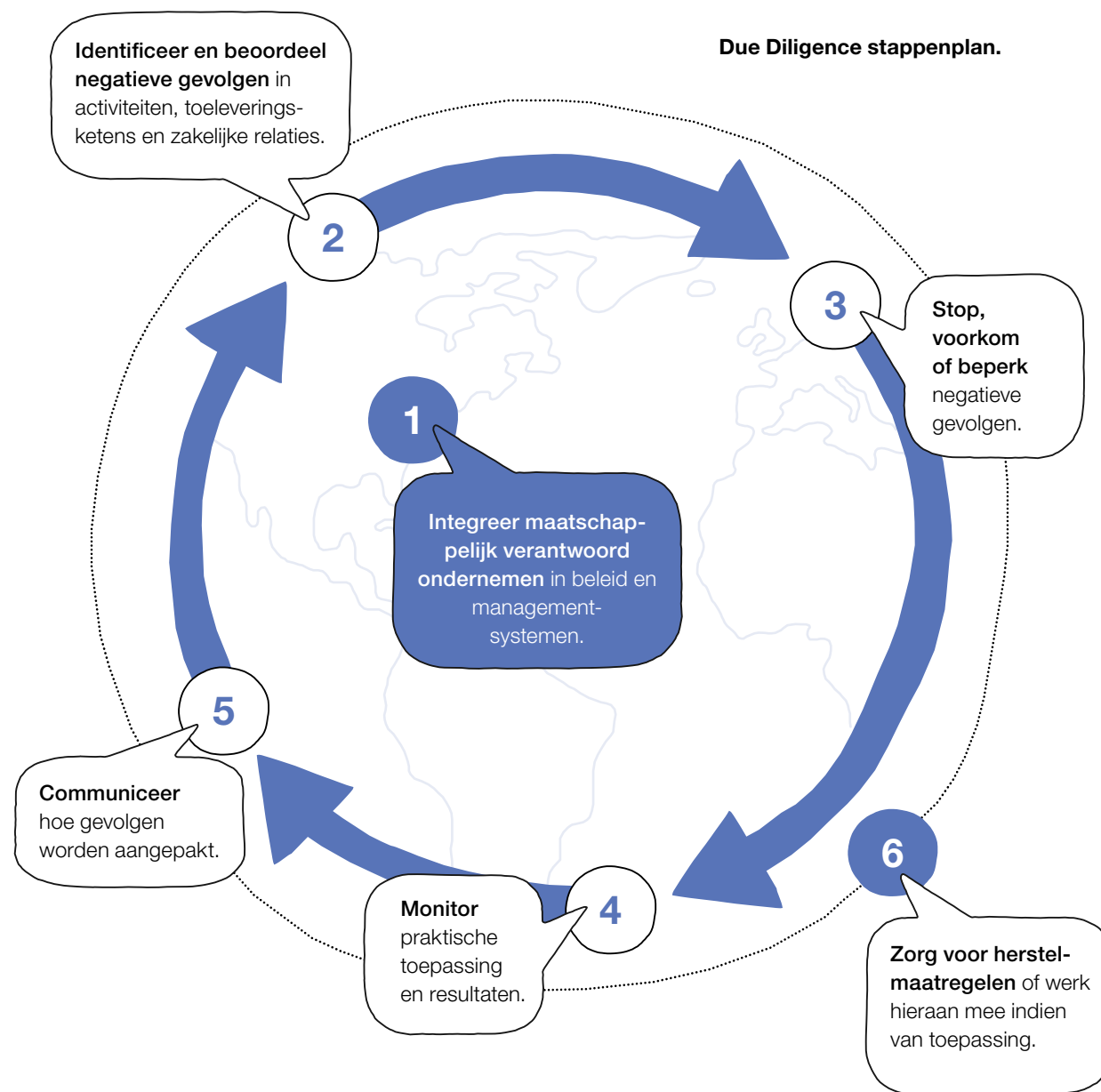
Fair Wear is een multi-stakeholderinitiatief met ruim 130 leden en een brede achterban, die bestaat uit partijen als onder meer INretail, Modint, CNV Internationaal, Mondiaal FNV en Schone Kleren Campagne. Fair Wear zet zich als ngo al jarenlang in voor goede arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie, in landen waar kleding wordt geproduceerd. De belangrijkste punten zijn: geen kinder- of gedwongen arbeid, normale werktijden en een veilige en hygiënische werkplek.



Brand Performance Check Fair Wear.

Leden van Fair Wear ondergaan jaarlijks de zogenaamde 'Brand Performance Check'. Zeeman behaalde het afgelopen jaar in augustus de score 'goed' met 59%. Die score is iets lager dan in 2022 doordat Fair Wear in 2023 in lijn met de OESO-richtlijnen de onderzoeksmethode heeft aangepast. In de indicatoren waar getoetst op wordt, wordt gebruik gemaakt van het due diligence stappenplan en gaat zo meer in op onze risico aanpak. De lat ligt daardoor voor alle leden hoger.

In 2023 was een van de aanbevelingen van Fair Wear voor Zeeman het beter opvolgen van de aan het wettelijk minimumloon gerelateerde bevindingen. Bij veel audits in 2023 is naar voren gekomen dat onze leveranciers moeite hebben om aan de wettelijke minimumloon verplichtingen te voldoen. Denk hierbij aan het betalen van wettelijke vakantiedagen of het dubbel betalen van gewerkte uren. Op basis van dit advies hebben wij aan het einde van 2023 al een informatiebrief gestuurd naar al onze leveranciers. Daarin beschrijven we de verwachtingen van de leveranciers en benadrukken die van onszelf. Voor China geldt een specifieke aanpak. Omdat er in China wordt betaald op basis van de gemaakte stuks, ontstaat er het risico dat werknemers geen vast maandloon ontvangen, maar dit afhankelijk is van het geproduceerde aantal stuks. Ze zullen bijvoorbeeld geld mislopen als ze geen werkuren maken. Daarom werken we met hen ook aan een "wage comparison system". Met dit systeem wordt in kaart gebracht of de werknemer het minimumloon ontvangt voor een normale werkweek (40 uur). Ook zetten we ons actief in om ieder jaar nieuwe leefbaar loon programma's te starten. Zo willen we de risico's rondom lonen verkleinen. Lees hierover meer vanaf pagina 74.



Structurele verbetering in samenwerking met Fair Wear.

We weten dat onze eigen inkooppraktijken impact hebben op de omstandigheden in een fabriek. Daarom maken we bewuste keuzes tijdens het [inkoopproces](#). Daarnaast controleren wij of de fabrieken de gedragscode naleven. Een audit uitvoeren is hiervoor een goed middel, maar tegelijkertijd realiseren wij ons dat dit een momentopname is. Daarom vragen we Fair Wear om trainingen te geven aan onze leveranciers en vinden we een goed werkend klachtenmechanisme van groot belang.

In 2023 zijn 14 fabrieken ge-audit door Fair Wear. Fabrieken worden tijdens een audit gecontroleerd op diverse aspecten. Die zijn terug te vinden in de Fair Wear Code of Labour Practices. Thema's die naar voren komen zijn bijvoorbeeld kinderarbeid, leefbaar loon en discriminatie. Door de audit-methodologie van Fair Wear hebben we meer urgente verbeterpunten gevonden dan in de jaren voor onze samenwerking met Fair Wear. Uit elke uitgevoerde audit zijn verbeterpunten naar voren gekomen.

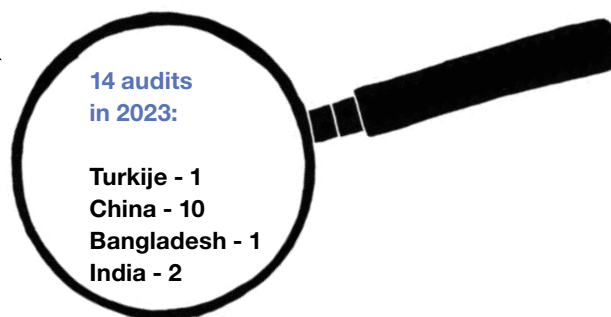
De auditmethodiek van Fair Wear is op het gebied van arbeidsomstandigheden heel volledig. Het thema mensenrechten - met voorbeelden als lonen en werkuren - wordt uitvoerig meegenomen. Zo worden er interviews gehouden met fabrieksmedewerkers. De interviews vinden plaats

buiten de muren van de fabriek, zodat er een veilig klimaat is om de vragen te beantwoorden. Daarnaast gaat de Fair Wear-auditmethodiek een laag dieper bij het onderzoeken van onderliggende oorzaken van niet-naleving. Zo onderzoeken ze bijvoorbeeld ook of onze inkooppraktijken mogelijk een negatief effect hebben op de arbeidsomstandigheden in de fabriek.

Bovendien heeft Fair Wear lokale kantoren in de productielanden. Daardoor begeleiden ze onze leveranciers bij het doorvoeren van verbeteringen. Audits hebben ons de laatste jaren geholpen om zichtbare verbeteringen door te voeren. Om echt verandering te realiseren, volgt na elke audit die door Fair Wear is uitgevoerd een Workplace Education Program (WEP). Deze WEP-training is bedoeld voor zowel fabrieksmanagement als medewerkers. Ze krijgen de tools die nodig zijn om via een open dialoog de arbeidsomstandigheden op de werkvloer te verbeteren. Daarnaast is het een belangrijk doel van de training om fabrieksmedewerkers bewuster te maken van hun rechten en ze te trainen in het gebruik van het klachtenmechanisme. In 2023 zijn 8 leveranciers getraind door Fair Wear en staan er nog een aantal op de planning. Wel richt Fair Wear zich enkel op de textielleveranciers en zijn dus niet al onze leveranciers onderdeel van hun werkwijze.

Door FWF	2021	2022	2023
Aantal audits.	29	19*	14
Aantal trainingen.	22	22	8
Aantal klachten.	4	7	7

*Omdat we met name bij onze grote leveranciers een Fair Wear audit willen laten uitvoeren, is het aantal audits ten opzichte van vorig jaar afgenomen.



“Zeeman heeft in 2023 Mondiaal FNV benaderd met de vraag hoe ze als bedrijf meer konden doen om de Vrijheid van Vereniging - een van de fundamentele arbeidsrechten - beter te garanderen bij hun toeleveranciers. In samenwerking met vijf andere Nederlandse bedrijven hebben we dit hands-on vormgegeven bij een aantal toeleveranciers in Bangladesh. Via het AMPLIFY-project hebben we, in lijn met de lokale arbeidswet, werknemersverkiezingen gehouden. Vervolgens zijn de verkozen werknemers samen met het management getraind en begeleid om zo structureel werkoverleg te organiseren over het bespreken en verbeteren van werkomstandigheden. Ook hebben we met het inkoopteam van Zeeman besproken hoe zij vanuit hun eigen rol de Vrijheid van Vereniging en andere sociale standaarden kunnen aankaarten in hun onderhandelingen met toeleveranciers. De ambitie is om Amplify in 2024 verder op te schalen naar andere productielanden.”

Klachtenmechanisme.

Als er klachten zijn, hopen we dat zoveel mogelijk in goede dialoog kan worden opgelost. Als het probleem niet tussen de werknemers en het management zelf kan worden opgelost, hebben fabrieksmedewerkers de mogelijkheid anoniem de Fair Wear hulplijn te bellen. Bij een melding van een klacht onderzoekt Fair Wear eerst of deze valide is. Vervolgens wordt deze met het mvo-team gedeeld. Wij gaan dan de dialoog aan met de leverancier om tot een passende oplossing te komen. We zien het als een positief signaal dat er gebruik wordt gemaakt van het mechanisme, omdat we het belangrijk vinden dat fabrieksarbeiders hun rechten kennen en hun stem laten horen. Medewerkers moeten het mechanisme natuurlijk wel kennen. Daarom hangt in de fabrieken waar onze kleding en textiel wordt gemaakt, een informatieposter met de Code of Labour Practices van Fair Wear in de lokale taal met een telefoonnummer. Daarnaast is de informatie op een kaartje gezet en uitgedeeld aan alle werknemers van de fabrieken. We stimuleren dat ook nieuwe werknemers dit kaartje krijgen.

Twee klachten uit 2022 waren nog niet opgelost. Deze klachten waren eind 2022 gemeld.

Een klacht kwam van een werknemer uit Turkije die ontslagen was zonder dat daar een reden voor was gegeven. Hierbij zijn Fair Wear en wij ingeschakeld om te bemiddelen. Door miscommunicatie tijdens de Fair Wear audit in deze fabriek, is dat helaas mislukt. Later volgde er nog een klacht. Begin 2024 gaan we samen met een mediator in gesprek met de leverancier om tot een passende oplossing te komen.

Een andere klacht kwam uit Pakistan. Omdat hier geen team van Fair Wear actief is, is het nog steeds niet gelukt om deze klacht volledig op te lossen. We gaan in 2024 met de leverancier om tafel om te kijken of we deze klacht zelf kunnen oplossen.

In 2023 zijn er zeven nieuwe klachten gemeld via het klachtenmechanisme van Fair Wear.

Zes van de zeven klachten kwamen uit Bangladesh. We zien dit als gevolg van de onrust in Bangladesh door de weg naar het herziende minimumloon en de parlementsverkiezingen in 2024. Eens per vijf jaar wordt het minimumloon in Bangladesh herzien. Textielarbeiders gingen massaal de straat op om een hoger minimumloon te eisen. De spanningen liepen hoog op toen de looneis van de werkgevers een stuk lager was dan geëist door de werknemers en hun vertegenwoordiging. Uiteindelijk is het nieuwe vastgestelde minimumloon nog ver onder het leefbare loon. Wij hebben ook een statement geplaatst om ons uit te spreken voor een hoger minimumloon dat een leefbaar loon is.



Bij een andere leverancier bleek dat er onvrede was bij het uitbetalen van het leefbaar loon. Alleen de werknemers op de productievloer waren meegenomen. Dat terwijl ook bij het kantoorpersoneel sprake was van een loongat. Na overleg met de agent en Fair Wear is ervoor gekozen om iedereen van de productievloer én de werknemers gerelateerd aan de productievloer een leefbaar loon uit te betalen. Het kantoorpersoneel verdiende gemiddeld ruim boven het leefbaar loon en paste daarom niet bij onze aanpak van de programma's.

[Link naar de klacht.](#)

Bij één leverancier was door onze fout te laat het leefbaar loon uitbetaald. Dit is rechtgezet. Mocht dit in het vervolg nogmaals voorkomen, zullen we dit tijdiger communiceren.

[Link naar de klacht.](#)

Twee andere klachten gaan beide over een ontslag zonder de juiste financiële compensatie of transparante communicatie. In één geval is de werknemer verbaal ontslagen en wilde ze haar baan terug. In de tussentijd is de werknemer ergens anders gaan werken, ze heeft de compensatie inmiddels ontvangen. In het andere geval is een hele groep werknemers ontslagen. Zij eisten ook hun baan terug of een financiële compensatie. De werknemers hebben inmiddels hun geld uitgekeerd gekregen, maar de fabriek is tijdelijk gesloten.

[Link naar de klacht.](#)

Ook ontvingen we van vier ontslagen werknemers de klacht nog te wachten op achterstallig loon. De leverancier had de werknemers al geprobeerd te bereiken, maar zonder succes. Na bemiddeling is er naar de werknemers een juist bericht gestuurd en konden ze het geld ophalen. Inmiddels hebben drie van de vier werknemers het geld opgehaald.

[Link naar de klacht.](#)

In Turkije is opnieuw een klacht ingediend bij dezelfde leverancier waarover in 2022 ook al een klacht binnenkwam. In dit geval, gaven werknemers aan dat ze veel overuren moesten maken, dat de maaltijden niet goed waren en dat de deuren werden gesloten tijdens het werk. De klacht is meteen opgepakt en we zijn in gesprek met de fabriek. In 2024 worden er interviews gehouden met de werknemers om verder onderzoek te doen en vervolgens de juiste trainingen ontwikkeld voor zowel het management als de werknemers.

[Link naar de klacht.](#)

Drie van de zeven klachten uit 2023 zijn inmiddels opgelost.

Voor veel klachten geldt dat ze niet snel zijn op te lossen. Ze zijn vaak complex en soms zijn we voor de afhandeling afhankelijk van externe partijen. Ook wachten we in sommige gevallen nog op de verificatie van Fair Wear met de werknemer die heeft geklaagd. Hoe sneller de oplossing, hoe beter natuurlijk. In 2024 willen we alle openstaande klachten volledig oplossen.

Toch zien we dat het klachtenmechanisme werkt.

Bij een klacht trekken wij samen op met het lokale Fair Wear team, andere Fair Wear leden, lokale ngo's, onze agent en de betreffende leverancier. We vinden het positief dat er weer zeven klachten zijn gemeld via het mechanisme. Het laat zien dat het mechanisme onder de aandacht is gekomen bij de werknemers. Ze voelen voldoende vertrouwen om een melding te doen. Het komende jaar willen we het klachtenmechanisme nog meer onder de aandacht brengen. Met name bij leveranciers waar we nog geen training hebben uitgevoerd vergt dit nog extra actie.



Ongeluk in de keten bij Kentucky Textiles.

Helaas hebben we het afgelopen jaar ook te maken gehad met een ongeluk in onze keten. We zijn hierop gewezen door Schone Kleren Campagne doordat de locaties van onze productie, maar ook de verdere stappen in de keten, zichtbaar zijn via [Open Supply Hub](#). Bij een ververij-wasserij, en zusteronderneming, van een belangrijke Bengaalse leverancier is een werknemer door elektrocutie om het leven gekomen. Twee andere werknemers raakten gewond. Het ongeluk gebeurde tijdens het verwerken van het afval op het dak van de fabriek. Bij deze handeling is elektriciteitsdraad geraakt. We zijn direct met onze agent, de leverancier en Fair Wear om tafel gegaan. In overleg is er een uitgebreide inspectie gedaan van de locatie door Fair Wear en gekeken naar de veiligheid. Op basis daarvan zijn er verbeteringen uitgevoerd welke zorgen voor een veiligere locatie. Wettelijk gezien zou de vrouw van de overledene enkel een eenmalige verzekeringsuitkering ontvangen. Omdat wij dit niet toereikend vonden, keren we vanuit Zeeman de vrouw van de overledene 12 maanden lang een leefbaar loon uit. Ook hebben we ons na deze gebeurtenis aangesloten bij de Employment Injury Scheme (EIS) pilot. Dit programma zorgt voor een compensatie van werknemers en/of families bij mogelijke ongevallen en sterfgevallen. Kentucky Textiles was al aangesloten bij het EIS-pilot programma waardoor de vrouw ook compensatie ontvangt vanuit dit programma. Fair Wear heeft de klacht nog niet gesloten. We houden deze open tot we zeker te weten dat het volledige bedrag in 2024 aan de vrouw is uitgekeerd. [Link naar de klacht.](#)

Klachten.



Kinder- en gedwongen arbeid.



“Onze motivatie om hier te werken is groot. En dat heeft alles te maken met de duidelijke regels en het vertrouwen dat we krijgen. Ik ben echt blij dat we voor Zeeman werken.”

Seyithan Baran, Ironing and Packaging Department
Şimşek, Türkiye.

Kinder- en gedwongen arbeid zijn onacceptabel en mogen niet voorkomen in onze productieketen. Wij controleren dit onder andere via audits, maar kijken daarnaast ook kritisch naar ons eigen inkoopbeleid.

Risicogebieden in landen waar productie plaatsvindt.

Om de risico's op kinder- en gedwongen arbeid verder terug te dringen, concentreren we op de volgende risicogebieden:

In de regio Xinjiang, in China, worden etnische minderheden zoals de Oeigoeren onder erbarmelijke omstandigheden verplicht te werken. Ze worden stelselmatig gediscrimineerd en onderdrukt. De etnische minderheden uit regio Xinjiang worden ook in andere delen van China aan het werk gezet. Met name in katoenproductie. Daarom zetten we in op meer inzicht in de keten en met name dieper in de keten voor onze katoenconsumptie. Als we de herkomst van katoen weten, kunnen we uitsluiten dat er katoen komt uit de genoemde regio. Het risico bestaat nog wel dat de etnische minderheden worden verspreid over heel China.

Uit onderzoek is gebleken dat het risico op dwangarbeid groot is in spinnerijen in **Tamil Nadu, Zuid-India**. Misstanden komen met name dieper in de keten voor, bijvoorbeeld bij bedrijven waar vakbonden niet welkom zijn. Ook voor Zeeman geldt dat we niet precies weten welke spinnerijen in onze keten bij de productie betrokken zijn én volgens welke standaarden deze werken. We hadden al langer de wens om een aanpak te ontwikkelen die zorgt voor meer transparantie in de keten. Daarom hebben we in 2023 gesprekken gevoerd met een ngo en bedrijven om te inventariseren hoe anderen omgaan met risico's op slechte arbeidsomstandigheden bij spinnerijen. Uit de gesprekken is voortgekomen dat we met Paradigm Shift een onderzoek zijn gestart naar spinnerijen in India. Paradigm Shift is een Indiase organisatie die ook samenwerkt met Fair Wear, lokale ngo's en andere textielbedrijven. De organisatie richt zich op projecten op het gebied van mensenrechten in de keten en kent de textielmarkt door en door. Lees hierover meer op de volgende pagina.

Inzicht krijgen in de keten.

Omdat er dieper in de keten meer risico's zijn op misstanden, is het belangrijk steeds meer inzicht te krijgen in de schakels in onze toeleveringsketen: van grondstof tot eindproduct. Dit is een uitdaging. De industrie is complex en er zijn veel schakels nodig om tot een eindproduct te komen.

Bij Zeeman willen we steeds meer inzicht krijgen in de herkomst van katoen (zie pagina 79). Daar hoort ook informatie bij over de locatie van 'spinning' en 'ginning'. Deze locaties publiceren we op Open Supply Hub en onze eigen website. Hierdoor kunnen ngo's en vakbonden ons wijzen op mogelijke misstanden bij leveranciers in onze keten. Op deze manier willen we uitsluiten dat katoen uit gebieden afkomstig is waar meer risico's zijn op misstanden. In 2023 is dit gelukt voor 96% van het gebruikte katoen. Hiermee hebben we onze doelstelling van 90% gehaald. Onze doelstelling voor 2024 is 95%.



Duurzame dilemma's.

We willen er zeker van zijn dat er zich geen kinder- en gedwongen arbeid afspeelt in onze keten, maar de risico's zijn vooral zichtbaar verder in de keten, bij toeleveranciers van onze leveranciers. Het zou goed zijn om ook op dit niveau leveranciers te controleren. Dit is echter complex door de indirecte relatie die wij hebben met de partijen, waardoor wij weinig directe invloed kunnen uitoefenen.

Ontwikkelingen & resultaten.

Meer inzicht verkregen in de katoenketen voor totaal 96%.

Monitoren risico's kinder- en gedwongen arbeid.

Onze inkooppraktijken – zie ook het inkooppraktijken hoofdstuk vanaf pagina 41 – zijn vastgelegd in de Two-Way Code of Conduct. Ook streven we naar goede, haalbare planningen. Daardoor is de kans kleiner dat orders worden uitbesteed. We vinden dat belangrijk, want het risico op kinder- en gedwongen arbeid doet zich vooral dieper in de keten voor, bij de toeleveranciers van onze leveranciers.

Daarnaast, voert Fair Wear als onafhankelijke partij audits uit bij onze textiellieferanciers. Zo wordt gecontroleerd of de uitgebreide Fair Wear procedure voor leeftijdsverificatie wordt nageleefd en of er geen sprake is van dwangarbeid. Ook helpt het klachtenmechanisme van Fair Wear fabrieksarbeiders om misstanden als kinder- of dwangarbeid anoniem te melden. Op dit moment hebben we geen kinder- en gedwongen arbeid aangetroffen. Wel blijven we hier scherp op letten.

Ook zien we de fabrieksbezoeken als een belangrijk onderdeel. Dit gebeurt door de inkopers, het mvo-team en onze agenten. Maar de kwaliteit-inspecteurs van onze agenten zijn er wekelijks. Zij kunnen op deze manier ook goed de sfeer onder de werknemers ervaren.

Aanpak spinnerijen.

Voorheen was het gebruikelijk dat we onze leveranciers vroegen de adressen te geven van de spinnerijen waar ze mee werkten. In 2023 zijn we via onze Indiase agent veel meer vragen gaan stellen over de spinnerijen: hoeveel mensen werken er, sinds wanneer werken jullie samen met deze spinnerij, wat zijn de inkoopcijfers, zijn er certificeringen en audits op het gebied van milieu of sociale omstandigheden? Op basis van de antwoorden hebben we een indeling gemaakt in categorieën: sommige spinnerijen gaven weinig informatie (die kwamen in de groep met een hoger risico). Vervolgens hebben we een aantal spinnerijen bezocht en

is er een gesprek opgestart met onze directe leveranciers. We vragen onze directe leveranciers niet meer te wisselen van spinnerijen en met een beperkt aantal spinnerijen te werken. Nadat we zoveel mogelijk informatie hadden verzameld, hebben we Paradigm Shift gevraagd onze gegevens te beoordelen: welke spinnerijen kennen jullie al en hoe beoordelen jullie die?

Paradigm Shift kwam met het voorstel om een 'participatory audit' te doen: een unieke manier van werken, die ons erg aanspreekt. Het idee is dat Paradigm Shift een bezoek brengt aan een deel van hoger-risico-spinnerijen. Dit is niet om 'te vertellen hoe het moet', maar om een participerend gesprek te voeren en de dialoog aan te gaan. Zo kunnen we per spinnerij op zoek naar verbeterpunten of – op basis van de opgehaalde informatie – aangeven dat het misschien beter is om de samenwerking stop te zetten. Dit tweejarig programma gaat in maart 2024 van start.

Project kinderrechten Turkije.

Onder begeleiding van UNICEF hebben we in 2022 gewerkt aan een project gericht op het verbeteren van kinderrechten in en rondom textielfabrieken in Turkije. Er was ook een lokale partij aangesloten voor het implementatiewerk: Fair Labour Association (FLA). In overleg met UNICEF en FLA is de volledige keten in kaart gebracht van de twee leveranciers die direct bij dit project zijn aangesloten. Ook is er een actieplan gemaakt. Het was de bedoeling om in 2023 met de uitvoering te beginnen, maar nu het project in de uitvoeringsfase terecht is gekomen, is ook een andere vorm van financiering nodig. Het project is helaas gestopt vanwege de subsidie voor fase B, de uitvoering, die niet werd verkregen. Het komend jaar wordt gezocht naar een passend vervolg met de inzichten uit fase A, het in kaart brengen van de toeleveranciers en mogelijke risico's.



Pauline Owelle,
Specialist Kinderrechten en Bedrijven,
UNICEF Nederland.

“We hebben waardevolle verbindingen gelegd tussen fabrieken en potentiële partners, evenals tussen bedrijven in Nederland, met als doel samenwerking te versterken. Daarom beschouwen we dit niet als het einde van onze samenwerking, maar kijken we ernaar uit om zowel op projectbasis als op individuele basis voort te bouwen aan de samenwerking tussen Zeeman en UNICEF Nederland.”

Leefbaar loon.



“Het is mijn taak om de band tussen de eigenaren van de fabriek en de medewerkers te versterken. Het heeft enorm geholpen dat Zeeman een vaste aanvulling geeft op het loon. Mensen werken hier met nog meer plezier. En dat zien we óók terug in de kwaliteit van het werk!”

Suma Baroi, Welfare Officer Fame. Bangladesh.

De impact van een leefbaar loon is groot, zo bleek uit een uitgebreide evaluatie. Zowel de werknemers als de managers van de fabrieken zijn positief over onze aanpak. Daarom breiden we onze leefbaar loonprogramma's verder uit.

Net als in Nederland wordt het wettelijk minimumloon in onze productielanden door de overheid bepaald. In landen als India, Pakistan en Bangladesh is dit minimumloon niet genoeg om in alle levensbehoeften te voorzien. Wij vinden dat alle werknemers van onze leveranciers een leefbaar loon verdienen. Daarom helpen we leveranciers om het leefbaar loon financieel mogelijk maken voor ons aandeel in de productie.

Werkwijze leefbaar loon programma's.

Onder een leefbaar loon verstaan we een loon dat voldoende is voor de kosten van een huis, transport, voeding en zorg. Onze leveranciers voldoen aan het wettelijk minimumloon, maar het is vaak moeilijk om aan het leefbaar loon te voldoen. Om ze daarbij te helpen, hebben we samen met ngo's als Fair Wear, WageIndicator en IDH Trade per land of regio bepaald wat een leefbaar loon is. We hebben vervolgens het gat berekend tussen het laagstbetaalde loon en het leefbare loon. Op basis van het aantal werknemers en ons productieaandeel hebben we per geselecteerde leverancier een actieplan opgesteld. Het doel: we willen dat de werknemers daadwerkelijk een leefbaar loon ontvangen.

We hebben leveranciers geselecteerd op basis van onze omzet, ons productieaandeel, de locatie en de relatie (die gericht moet zijn op de lange termijn). Ook hebben we nadrukkelijk aandacht gehad voor de gebieden met hogere risico's. Als werknemers niet kunnen rondkomen van het laagstbetaalde loon, is de kans groter dat ze uitvallen en in armoede vervallen. Op basis van de geselecteerde leveranciers hebben we de berekening en de aanpak met de betreffende leveranciers doorgenomen en - als dat nodig was - aangepast. Voor ons aandeel in de productie dichtten we met een toelage het gat tussen minimumloon en leefbaar loon. We doen dit voor alle werknemers in de fabriek en maken dus geen onderscheid tussen werknemers die

werken voor Zeeman of voor andere retailers. De berekening is bij ieder programma hetzelfde. Maar we hebben wel per land een net iets andere aanpak.

Uitwerking leefbaar loon programma's.

Al in 2019 zijn we met een programma gestart met werk-kledingproducent Schijvens bij een gezamenlijke fabriek in Pakistan. We betalen daar inmiddels, voor ons aandeel in productie, het verschil tussen het minimumloon en het leefbare loon. In 2023 liep dit project nog steeds door.

Sinds 2022 lopen er programma's bij in totaal vijf leveranciers. Eén bij een Indiase leverancier waarbij we nauw samenwerken met Prénatal: we zijn samen goed voor meer dan 90% van de orders van de fabriek. Twee in Bangladesh, één in India, Pakistan en Turkije.

Oorspronkelijk was ons doel om elk jaar vijf nieuwe programma's op te starten. Maar in 2023 hebben we veel tijd besteed aan de dialoog met nieuwe leveranciers, het voorbereiden van de extra programma's, de calculatie en de contracten. Per 1 januari 2024 bieden we leefbaar loon aan bij vijf nieuwe leveranciers: één in China, twee in Pakistan, één in Bangladesh en één in India. Daarbij is ook onze aanpak bij de al bestaande programma's iets aangepast. Oorspronkelijk werd het uit te keren bedrag elke betaling bijgesteld op basis van de recente verscheepte goederen. Maar dat gaf grote schommelingen in het extra maandloon. Nu is ervoor gekozen om het uit te keren bedrag voor het hele jaar vast te zetten op basis van de verschepingen in het jaar ervoor. Daardoor kunnen we de leveranciers én de werknemers over een langere periode de zekerheid geven van een stabiel leefbaar loon. Ook als er tijdelijk minder wordt ingekocht. De programma's die zijn gestart per 1 januari 2024 zijn dus gebaseerd op de data uit 2023.

Duurzame dilemma's.

Ieder programma vergt een net iets andere en dus specifieke aanpak. Dat maakt het ingewikkelder de programma's op te schalen.

Het leefbaar loon is nu nog geen onderdeel van de kostprijs. In Turkije is in 2023 drie keer de berekening van het leefbare loon aangepast omdat het wettelijk minimumloon steeds door de inflatie moest worden verhoogd. Leefbaar loon zou een stabiel onderdeel moeten zijn van de prijs om grote verschuivingen te voorkomen. Tegelijkertijd vinden de leefbaar loon programma's plaats bij tien van vele leveranciers. Dit is een klein deel en mag niet ten koste gaan van hun concurrentiepositie.

Ontwikkelingen & resultaten.

5 nieuwe programma's ontwikkeld die gestart zijn per 1 januari 2024 gebaseerd op de data verkregen in 2023.

In 2023 hebben we de lopende leefbaar loon programma's geëvalueerd. Het extra loon heeft een positieve impact op de werknemers.

We starten voor het eerst met een leefbaar loon programma in China. In China is het verschil tussen het uitbetaalde loon en een leefbaar loon relatief minder groot dan in de andere landen waar programma's lopen. Wel komt het veel voor dat mensen overuren maken. We hopen dat een hoger loon ervoor zorgt dat de werknemers minder de noodzaak voelen om extra uren te werken. Daarom hebben we er toch voor gekozen om hier een programma op te starten. Het komend jaar zullen we dit programma en de andere programma's zorgvuldig evalueren.

Evaluatie en impact.

Om de programma's te monitoren werken we nauw samen met Fair Wear en onze agenten. Met iedere uitbetaling ontvangen we via de agent een overzicht van de betalingen door middel van foto's en loonstrookjes. Het streven is om in 2024 met 10 programma's - waarvan er vijf starten in 2024 - een leefbaar loon te financieren voor 25% van de inkoopwaarde van kleding en textiel (scope Fair Wear) in Turkije en Zuid- en Oost-Azië. In 2027 moet dit 50% zijn.

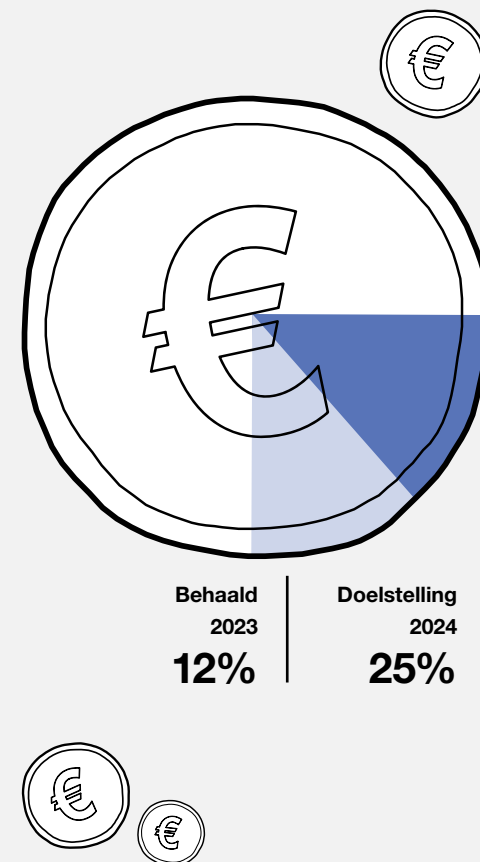
In 2023 hebben we de programma's in India, Bangladesh, Pakistan en Turkije geëvalueerd. Zo hebben we online vragenlijsten opgesteld: werknemers konden anoniem aangeven wat de extra toelage voor ze betekent. Daarnaast hebben we lokale ngo's als Fair Wear gevraagd om verschillende werknemers, managers en de directie te interviewen bij de fabriek in India. Uit de evaluatie is gebleken dat het leefbaar loon een positieve impact heeft op het leven én het functioneren van de werknemers.

Werknemers geven aan dat ze de aanvulling op hun inkomen gebruiken voor basisbehoefte als meer en beter eten, voor de opleiding van hun kinderen, voor medicijnen of voor het afbetalen van een lening. Ook geven de werknemers aan meer motivatie te voelen voor hun werk en blijer te zijn na de ontvangst van het extra loon. Ook is het bijzonder dat een werknemer, tijdens het interview in India, vertelde dat ze voor het eerst een sieraad heeft kunnen kopen. De impact voor de werknemer is zichtbaar middels deze programma's.

De leveranciers geven ook aan dat de betrokkenheid van de werknemers bij hun werk voor Zeeman groter is, omdat ze weten dat de aanvulling op hun loon van Zeeman komt. Het is positief om te zien dat een leefbaar loon leidt tot minder verzuim, een hogere kwaliteit en meer efficiency. De verwachting is dat de kwaliteit van onze producten ook omhooggaat. Ook het verloop is lager: werknemers zijn extra gemotiveerd om bij de leverancier te blijven werken. De relatie tussen de werknemer en de leverancier is beter geworden.

De resultaten van het onderzoek zijn dus positief, maar het blijft belangrijk om leefbaar loon onder de aandacht te brengen. Zeeman vult het loon aan voor het eigen deel van de productie. We moeten de leveranciers én andere retailers blijven motiveren dat ze zelf ook aan de slag moeten met initiatieven rond leefbaar loon. Een volgende stap is om onze aanpak voor te leggen aan andere retailers die in de fabrieken actief zijn. Want hoe meer bedrijven meedoen, hoe groter de impact.

Inkoopwaarde van kleding en textiel waarvoor Zeeman een leefbaar loon mogelijk maakt voor ons aandeel in productie.





Anne van Lakerveld,
Coordinator Research & Innovation,
Fair Wear

“In mei heb ik de fabriek bezocht waar Zeeman een leefbaar loon programma heeft doorgevoerd. Tijdens mijn bezoek heb ik interviews afgenomen met zowel het management als de werknemers. Het viel me op dat werknemers positief zijn over het initiatief van Zeeman. Dit is terug te zien in bijvoorbeeld een lagere absentie en grotere output in de fabriek. Wel ziet Fair Wear het als een risico dat dit programma alleen wordt gedragen door Zeeman. Ondanks de heldere communicatie en de goede relatie tussen Zeeman en de fabriek is het geen onderdeel van de salarisprocedure van de fabriek zelf. Als Zeeman besluit weg te gaan, zal dit direct impact hebben op de werknemers.”

Samenwerking.

Leefbaar loon is een zaak van de lange termijn én van maatwerk. Per land zijn er verschillen in aanpak en we moeten doorlopend inspelen op veranderingen door bijvoorbeeld de inflatie of politieke instabiliteit. Als individueel bedrijf vergt het bieden van een leefbaar loon een forse investering in tijd, energie en geld. Maar daar staat tegenover dat de evaluatie heeft laten zien dat leefbaar loon veel meer is dan een financiële prikkel. Het levert maatschappelijk en sociaal gezien ook veel op. Juist daarom is het belangrijk om met experts en andere retailers te blijven samenwerken en van elkaars ervaringen en inspanningen te profiteren. Het afgelopen jaar hebben we weer vergaderd met experts van onder andere Fair Wear, IDH Trade, Schone Kleren Campagne en WageIndicator. Lees hierover meer op pagina 18. Ook hebben we onze aanpak en evaluatie gedeeld met collega retailers als HEMA, Wibra en Prénatal. Dit is erg leerzaam en door onze aanpak toe te lichten hopen we nog meer retailers mee te krijgen.



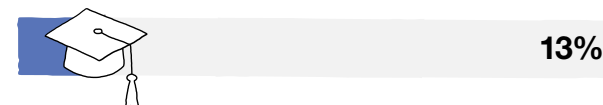
Inkoper Marloes Durieux bij de overhandiging van de Zeeman bonus voor een leefbaar loon in een van onze fabrieken in Bangladesh.

Uitgaves werknemers door leefbaar loon programma bij een fabriek in Pakistan waar we in 2019 zijn gestart.

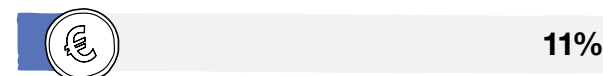
Basisbehoeften.



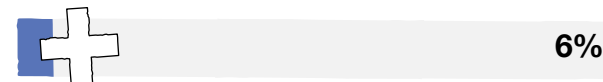
Opleidingen en cursussen.



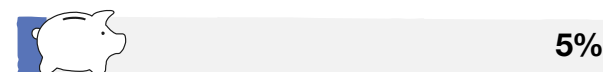
Terugbetalen leningen.



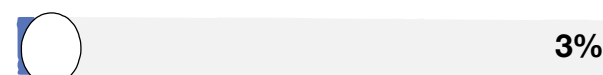
Gezondheidszorg.



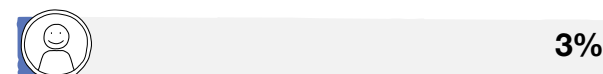
Sparen voor de toekomst.



Cadeau's en uitjes.



Anders.



Leefbaar loon roadmap.

2023

We willen leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in de productie bij één leverancier in elk van de volgende productielanden: China, Bangladesh, India en Turkije.



We willen een leefbaar loon expertgroep oprichten met externe stakeholders die met ons meedenkt over hoe we leefbaar loon mogelijk kunnen maken.

- (Lokale) werkgeversorganisaties
- Solidaridad
- Schone Kleren Campagne
- (Lokale) vakbonden
- Fair Wear
- Peers
- Leveranciers

2024

Voor **25% van de inkoopwaarde** van kleding en textiel uit Zuidoost-Azië en Turkije maken we leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in productie.

We willen de lopende programma's actief gaan evalueren en waar mogelijk verbeteren door onder andere vragenlijsten en interviews.

2025

Voor **34% van de inkoopwaarde** van kleding en textiel uit Zuidoost-Azië en Turkije maken we leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in productie.

We willen de lopende programma's actief gaan evalueren en waar mogelijk verbeteren door onder andere vragenlijsten en interviews.

2026

Voor **42% van de inkoopwaarde** van kleding en textiel uit Zuidoost-Azië en Turkije maken we leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in productie.

We willen de lopende programma's actief gaan evalueren en waar mogelijk verbeteren door onder andere vragenlijsten en interviews.

2027

Voor **50% van de inkoopwaarde** van kleding en textiel uit Zuidoost-Azië en Turkije maken we leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in productie.

We willen de lopende programma's actief gaan evalueren en waar mogelijk verbeteren door onder andere vragenlijsten en interviews.

Transparantie & traceerbaarheid in de leveranciersketen.



“Ik ga graag in gesprek met onze agenten en leveranciers, maar ook met ngo's zoals Schone Kleren Campagne. Juist van de kritische stakeholders kunnen we veel leren en ons beleid toetsen. Ook de kennisuitwisseling met andere bedrijven is essentieel om samen de industrie te veranderen.”

Erik-Jan Mares, CEO Zeeman. Alphen aan de Rijn, Nederland.

Transparantie en traceerbaarheid zijn essentieel in onze strategie. We willen transparant zijn over waar en onder welke omstandigheden onze producten zijn gemaakt.

Door onze transparante aanpak, zijn we beoordeeld als meest transparante retailer in 2023. In de tweejaarlijkse Transparantiebenchmark heeft Zeeman een score van 85 procent behaald (69 procent in 2021). Daarmee zijn we in de hele lijst gestegen van positie 40 in 2021 naar positie 9 in 2023.

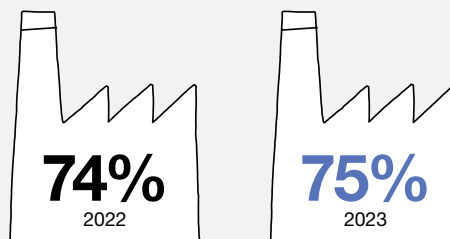
Onze toeleveringsketen.

Binnen onze toeleveringsketen hebben we te maken met 178 directe leveranciers in 7 verschillende landen voor alle productgroepen samen. Hoewel dit grote aantallen zijn, is ons aandeel in de wereldwijde industrie klein.

Onze artikelen worden doorgaans geproduceerd in Zuid- en Oost-Azië en in Turkije. We hebben daar geen eigen fabrieken, maar werken samen met gespecialiseerde leveranciers waar we een jarenlange relatie mee hebben. Met sommige leveranciers werken we al ruim 20 tot 30 jaar samen. Er zitten wel risico's aan het uitbesteden van productie aan het buitenland. We kunnen minder invloed uitoefenen op de arbeidsomstandigheden, omdat het niet onze eigen fabrieken zijn. In de productielanden werken we met lokale agenten. Deze agenten spelen een belangrijke rol. Zij zijn onze ogen en oren op de productievloer. Zij bezoeken leveranciers regelmatig en controleren de kwaliteit van onze artikelen voor verscheping. In 2023 hebben we de relatie met één van onze lokale agenten vanwege een vertrouwensbreuk beëindigd. Voor de korte termijn is binnen Zeeman een team geformeerd over de disciplines inkoop, kwaliteit en mvo heen die de werkzaamheden overgenomen heeft. In 2024 gaan we werken aan een structurele invulling. Ook werken we met Europese importeurs. Zij plaatsen onze orders op hun beurt vaak weer bij leveranciers in Zuid- en Oost-Azië waar we geen directe relatie mee hebben. Om hier grip op te krijgen, vragen we alle beschikbare informatie op zoals productielocaties, auditrapportages, materiaalgebruik en locaties dieper in de keten. Daarnaast vragen we de textielleveranciers van onze importeurs de poster met informatie

over het klachtenmechanisme van Fair Wear te verspreiden. Er zitten nog veel meer schakels achter onze directe leveranciers. Een artikel heeft namelijk een lange weg afgelegd voordat het in onze winkels ligt. Zo werken onze leveranciers ook met locaties waar geveerd, gewassen en geprint wordt, ook wel tier 2 genoemd. De fabriek voert deze afwerkingsprocessen soms zelf uit, maar vaker worden ze aan andere productielocaties uitbesteed. De afgelopen jaren hebben we steeds meer data verzameld en delen we deze gegevens publiekelijk delen via [Open Supply Hub](#). Voor de katoenproductie hebben we óók de stappen die hieraan voorafgaan inzichtelijk gemaakt. Want eerst is er een grondstof nodig, vervolgens moet er gesponnen worden en dan wordt er doek van gemaakt. Van 96% van alle katoenorders zijn de locaties met ons gedeeld waardoor we de herkomst van de katoen kunnen herleiden. Ook die zijn zichtbaar op [opensupplyhub.org](#) (Open Supply Hub was voorheen Open Apparel Registry (OAR)).

Onze 50 grootste leveranciers uit Zuid- en Oost-Azië en Turkije produceerden ...



... van onze inkoopwaarde in het afgelopen jaar.

Met 95% van hen werken we al vijf jaar of langer samen. In 2022 was dit 90%.

Duurzame dilemma's.

Dieper in de keten is het moeilijk om inzicht te krijgen in alle schakels: deze veranderen continu en er is geen directe link met de ververijen, wasserijen en spinnerijen.

Moeite met de implementatie van technologische tools dieper in de keten in verband met oudere computers en/of software.

Ontwikkelingen & resultaten.

Beoordeeld als meest transparante retailer in 2023 door de Transparantiebenchmark.

Uitbreiden van Open Supply Hub naar onze eigen Zeeman-website en het toevoegen van verdere tiers om de transparantie te vergroten.

We geloven erin dat het transparant maken van onze keten erg belangrijk is. Via deze weg kan bijvoorbeeld een NGO ons benaderen als zij via het lokale nieuws iets hebben gehoord over één van onze fabrieken. Alleen op deze manier kunnen wij ook een actieve rol aannemen om samen met de fabriek de situatie te verbeteren. Via deze wijze zijn we ook geïnformeerd in het geval van het ongeluk bij Kentucky Textiles (zie pagina 70).

Zoals beschreven in het thema [Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden](#), is er een risico in de kledingindustrie op sub-contracting. Dit houdt in dat leveranciers orders uitbesteden aan andere productielocaties, nog een stap verder in onze keten. Hierover hebben wij afspraken gemaakt met onze leveranciers en deze vastgelegd in een [sub-contracting policy](#). We zijn er niet op tegen, maar het is wel van belang dat er eerst om goedkeuring bij ons wordt gevraagd zodat we weten dat de fabriek in overeenstemming met onze gedragscode werkt.

Beweging naar een Digital Product Passport.

In onze strategie beschrijven we dat we steeds meer inzicht in onze keten willen krijgen: de stap naar tier 4, de boer. Dit gaat om heel veel datagegevens. Daarom hebben we het afgelopen jaar diverse tools onderzocht die ons hierbij kunnen helpen. We hebben onder andere een tweede test uitgevoerd in samenwerking met Tex.tracer: een platform dat werkt aan transparantie in de toeleveringsketen met blockchaintechnologie. Tijdens de eerste test hebben we een toeleveringsketen inzichtelijk gemaakt voor de klant via een QR-code. Doordat dit maar om één artikel ging is het ingewikkeld om conclusies hieruit te halen. Tijdens de tweede test hebben we meer leveranciers en orders toegevoegd om nog meer feedback te verzamelen. Leveranciers zijn positief over de support van Tex.Tracer en de gebruiksvriendelijkheid van de tool. Wel wordt het als een uitdaging gezien om de

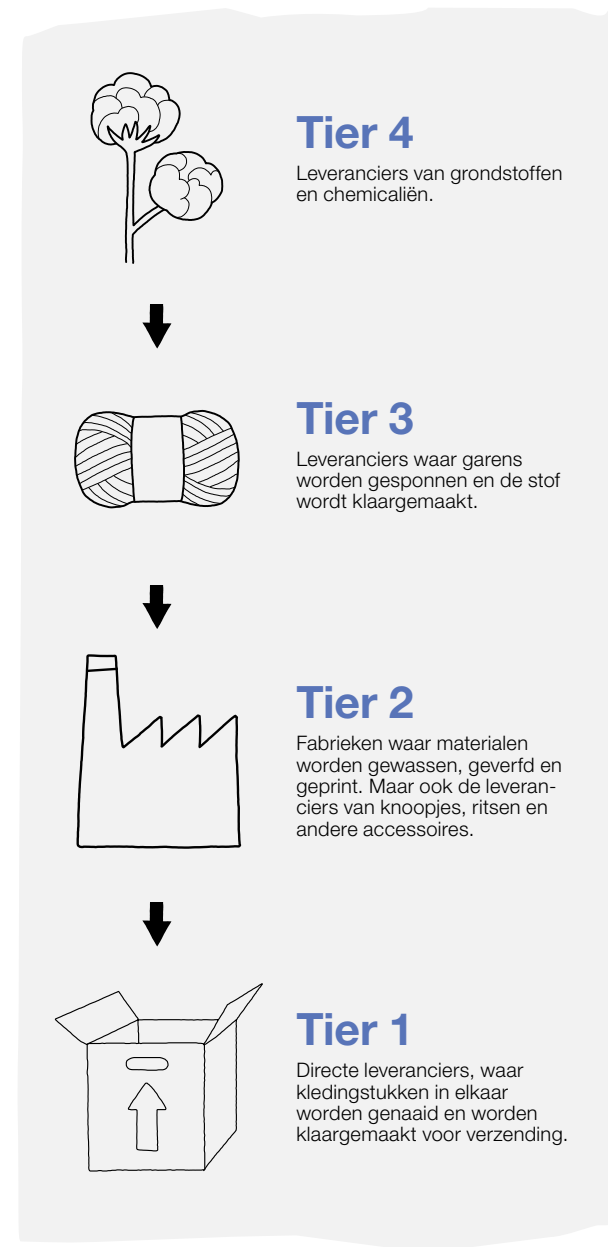
leveranciers verder in de keten aan boord te krijgen om een account aan te maken en hun gegevens te delen. Voor onze directe leveranciers is dit onderhand geen nieuwe vraag, maar voor de toeleveranciers nog wel. We beseffen ons dat het steeds complexer wordt hoe indirecter de relatie met Zeeman is. Daarom zijn we begonnen met de eerste vragen stellen en vertrouwen bieden.

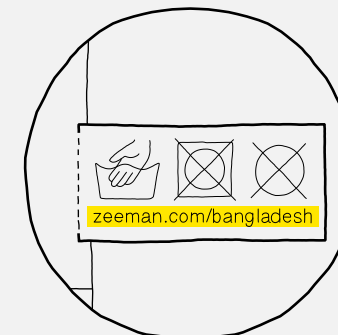
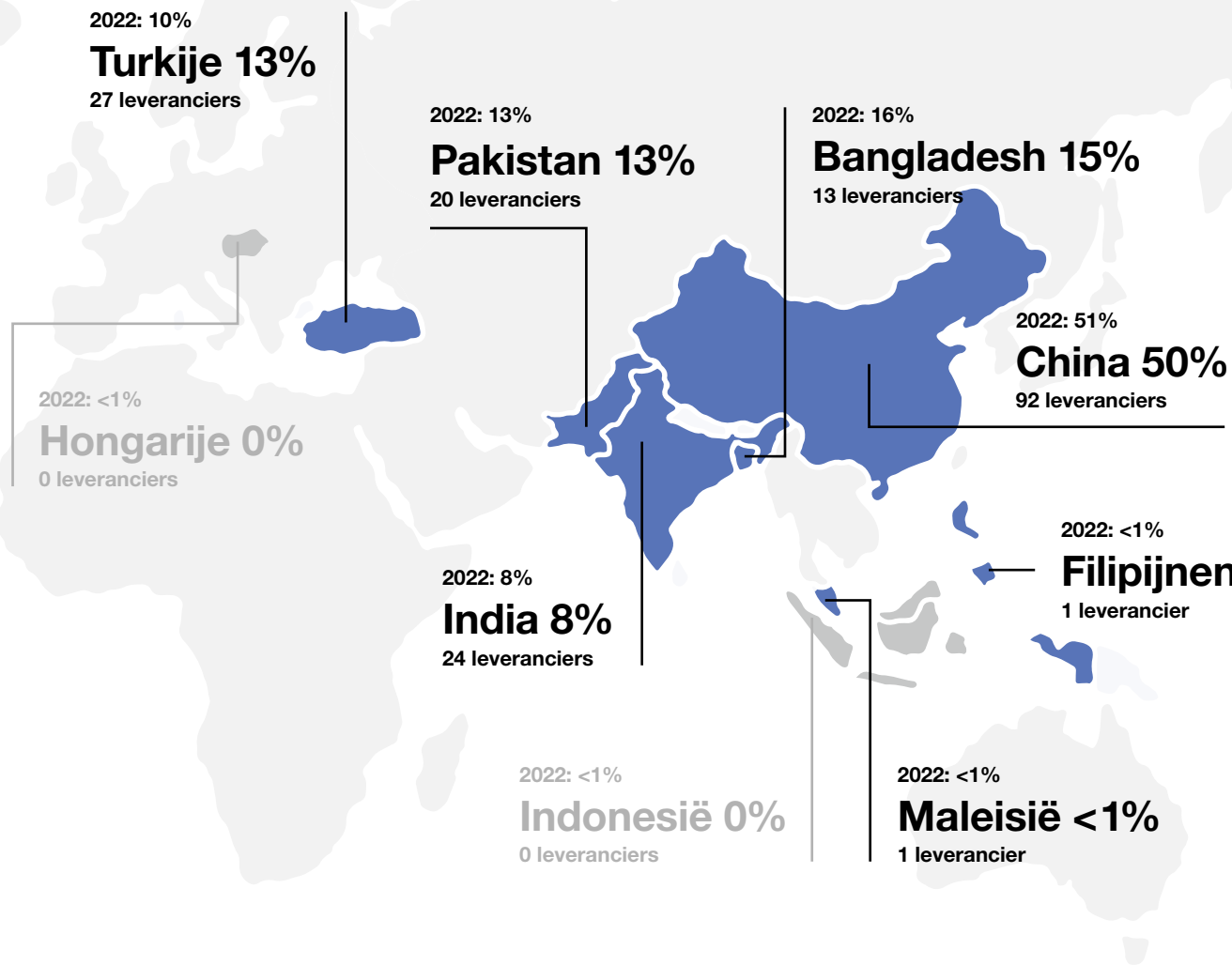
Naast Tex.tracer zijn er nog andere IT-tools die ons kunnen helpen bij het verwerken van alle datagegevens. Naast het verder in kaart brengen van onze keten zal deze tool ook onder andere hulp bieden bij het vastleggen van alle documentatie tussen de leverancier en Zeeman, een professionalisering op de Supplier Score Cards (pagina 44) en het vastleggen van datapunten per product. Dit laatste zal, naast de productielocaties, een belangrijk onderdeel worden van het Digital Product Passport. In 2024 willen we het juiste platform gaan kiezen en starten met de implementatie hiervan.

Open Supply Hub.

De publicatie van de gegevens van onze leveranciers is een belangrijk onderdeel van transparantie in de toeleveringsketen. Er is een overzicht van te vinden op de website [opensupplyhub.org](#). Het afgelopen jaar hebben we weer een nieuwe update gepubliceerd en gaan we steeds een stapje verder in het transparant maken van onze keten. De wereldkaart van Open Supply Hub is ook zichtbaar op onze eigen [website](#). Zo kunnen ook de consumenten gemakkelijk zien waar wij onze producten maken.

Soms is er een overlap met andere merken en retailers, ook dat is zichtbaar. Als het nodig is om iets te veranderen, dan kunnen we het beste samen optrekken. Daar geloven we in. Zo werken we samen met Prénatal - bij een gedeelde leverancier in India – aan het mogelijk maken van een leefbaar loon.





Ons care label.

We vermelden het productieland via een link naar een webpagina. Op deze pagina geven we achtergrondinformatie over het betreffende productieland.

Op de wereldkaart geven we per land het percentage van de inkoopwaarde aan en het aantal leveranciers waar we mee samenwerken. Dit zijn alle locaties waar productie plaatsvindt voor kleding en textiel. Onze Europese importeurs zijn daarom geen onderdeel van deze kaart.

[Bekijk de productielocaties hier](#)



Samen groeien.

“Ik werk sinds 2019 met plezier bij Zeeman. Eerst als parttime medewerker, nu als fulltime assistent filiaalbeheerder. Onze basisproducten zijn bijzonder omdat het idee erachter zo simpel is. Ze zijn gemaakt van zacht, comfortabel materiaal. De prijs is laag. En ze houden hun vorm. Ook na heel veel wassen.”

Karin Grams, Assistent Filiaalbeheerder Zeeman.
Duisburg Rathausstrasse, Duitsland.

Binnen de Zeeman organisatie staat de mens centraal. Dat zie je terug in ons leiderschap, in de Zeeman cultuur en in ons HR-beleid. Bij Zeeman is ruimte voor persoonlijke groei. We zorgen voor elkaar door ook écht iets te doen. We willen samen groeien en mensen werkelijk verbinden aan ons bedrijf.

Leiderschap.

In 2023 zijn we gestart met ons leiderschapsprogramma "Together to get there". Alle leidinggevendenden van het Servicekantoor, de Verkoopopleiding en de regiomanagers in alle landen waar we winkels hebben, volgen hetzelfde programma. Het is gericht op verbinding, op het bevorderen van openheid en vertrouwen, op het ontwikkelen van een feedbackcultuur en op het leiden van een verandering. Het leiderschapsprogramma duurt ongeveer 1,5 jaar en bestaat uit een aantal deepdives waarin gewerkt wordt volgens de piramide van Lencioni. Gestart wordt met het doel om te leren vertrouwen en veiligheid te creëren. Vervolgens is er aandacht voor het leren lezen van mensen en het oefenen van gesprekstechnieken om een feedbackcultuur te creëren. De deepdive daarna gaat in op het ontwikkelen van coachingsvaardigheden en het creëren van eigenaarschap. Het uiteindelijke doel is dat de leidinggevendenden weten hoe ze een beweging op gang kunnen brengen en verandering binnen hun team en omgeving kunnen borgen. Naast deepdives zijn er intervisiegroepen waarbij leidinggevendenden elkaar feedback geven.

Daarnaast is ook het managementteam van Zeeman een leiderschapstraject gestart. Doel daarvan is om als team de belangrijke veranderingen die de komende jaren voor ons liggen te kunnen begeleiden.

Zeeman Cultuur.

Samen werken aan de Zeeman cultuur.

Iedere nieuwe medewerker die in één van onze winkels of op het servicekantoor, in het distributiecentrum en bij transport start, bieden we via Learn@Zeeman een eigentijds Onboarding programma, bestaande uit een mix van verschillende

leeractiviteiten. Hiermee geven we onze nieuwe medewerkers een vliegende start en een zachte landing.

Gedragscode.

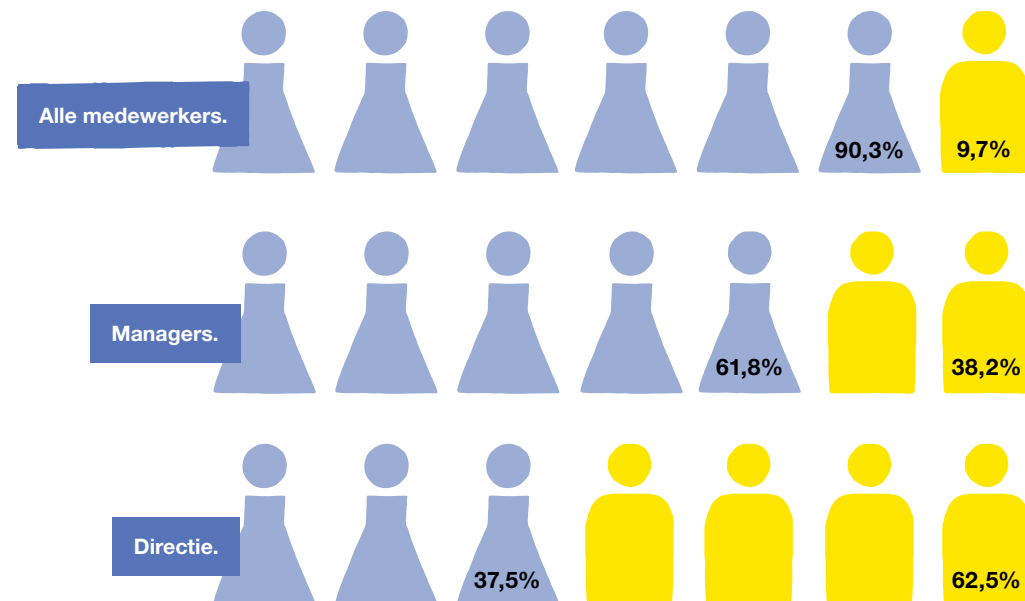
Bij Zeeman geldt een gedragscode die beschrijft hoe wij bij Zeeman met elkaar en met onze klanten en relaties omgaan. Deze gedragscode is voor al onze medewerkers te vinden op ons intranet (WeAreZeeman).

Een diverse & inclusieve werkomgeving.

In 2023 zijn we gestart met informatiemeetings op het servicekantoor waarbij medewerkers CEO-voor-één-uur zijn. Ze krijgen - samen met collega's - de kans om dieper in te gaan op onderwerpen die zij belangrijk vinden. Dit jaar was onder andere aandacht voor inclusie en diversiteit.

Een belangrijk thema dat gaat over ruimte voor openheid, vertrouwen in elkaar, maar ook over jezelf kunnen zijn. Zeeman is actief in verschillende landen met verschillende culturen: wat betekenen inclusie en diversiteit binnen de Zeeman organisatie? En hoe geven we in al die landen en culturen vorm aan onze kernwaarden zuinig, betrokken en eigenzinnig? Besloten is om dit onderwerp in Zeeman in 2024 verder uit te diepen.

90,3% van onze medewerkers is vrouw en van onze managers is dat 61,8%. In de directie van Zeeman zijn drie van de acht directieleden vrouw. Om te voldoen aan individuele behoeften, bieden we veel parttimefuncties aan. 70% van onze medewerkers werkt in deeltijd.



Aandacht voor ongewenst gedrag.

Iedere medewerker moet bij Zeeman kunnen werken in een gezonde en veilige werkomgeving. Daarom vinden we het belangrijk dat binnen de Zeeman organisatie ongewenst gedrag bespreekbaar is. Het is een onderwerp waar onze leidinggevendenden altijd alert op zijn én aandacht voor hebben: bij de introductie van nieuwe medewerkers, tijdens beoordelingsgesprekken en tijdens (formeel of informeel) werkoverleg. Ook proberen we mensen bewust te maken van de risico's van ongewenst gedrag, de manier waarop we hiermee binnen Zeeman omgaan en de impact van ongewenst gedrag op de medewerker.

Nieuwe klachtenregeling.

Om het melden van klachten over ongewenst gedrag makkelijker en laagdrempeliger te maken, hebben we in 2023 in Nederland onze regeling ongewenste omgangsvormen aangepast. In de klachtenregeling staat wat een medewerker kan doen als deze een klacht wil indienen. Ook in de andere landen waar we actief zijn, hebben we hierover nieuwe afspraken gemaakt, in lijn met de daar geldende regels. Met personeelsvertegenwoordigers (zoals vakbonden) is geregeld waar medewerkers ongewenst gedrag kunnen melden.

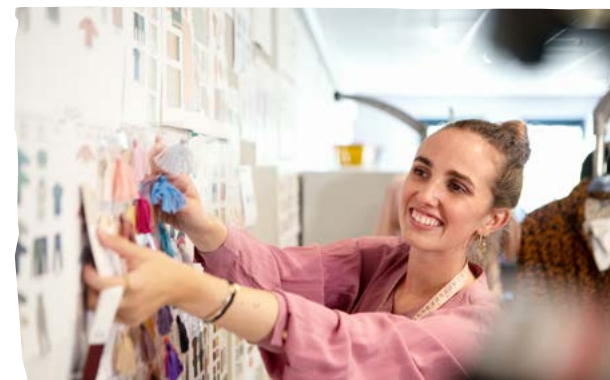
Vertrouwenspersoon.

Medewerkers die in 2023 een melding wilden doen van ongewenst gedrag konden hiervoor contact opnemen met de interne vertrouwenspersoon. In 2023 zijn er acht meldingen geweest: in de meeste gevallen ging het over de manier van communiceren. Medewerkers ervaren regelmatig dat zij niet worden gehoord en dat de leidinggevende onvoldoende luistert. De meldingen zijn opgelost door de situatie uit te praten en tijd voor elkaar te nemen. Er waren in 2023 ook

medewerkers die de vertrouwenspersoon hebben ingeschakeld om hun verhaal kwijt te kunnen. Ze hebben aangegeven dat zij dit als fijn hebben ervaren en dat zij geen verdere actie willen ondernemen. De vertrouwenspersoon houdt met sommige melders wel contact om nazorg te geven.

Overgang naar een externe vertrouwenspersoon.

Zeeman heeft in 2023 onderzocht of het zinvol is de rol van de vertrouwenspersoon binnen Nederland extern in te vullen. Na een zorgvuldige afweging heeft het managementteam besloten om de rol van vertrouwenspersoon per 1 januari 2024 door een externe vertrouwenspersoon in te laten vullen. Ook de ondernemingsraad is hier in 2023 mee akkoord gegaan en heeft met de externe vertrouwenspersoon kennis gemaakt. De interne vertrouwenspersoon is per 1 januari 2024 gestopt. De medewerkers zijn via ons intranet (We are Zeeman) geïnformeerd over de wijziging en hoe de vertrouwenspersoon kan worden bereikt.



HR activiteiten.

Aantrekkelijke werkgever.

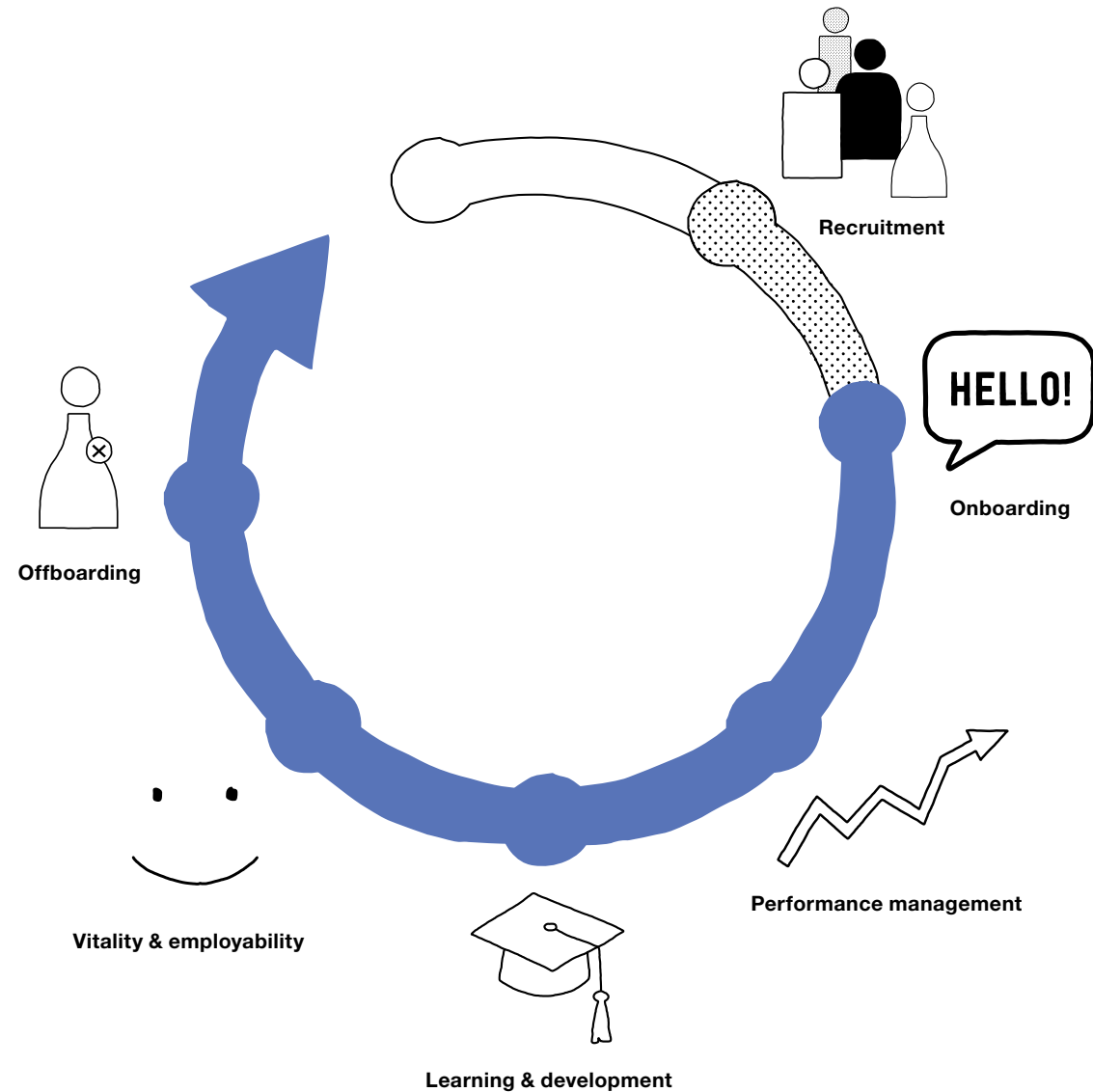
Als we kijken naar de risico's voor onze winkels op het gebied van HR voor de komende jaren dan is dat de krappe arbeidsmarkt in Nederland, België en Duitsland. Werken in een sterk veranderende en blijvend veranderende omgeving vraagt om fysieke en mentale weerbaarheid van mensen, dit ter voorkoming van uitval. Niet alleen oog hebben voor de technische en systemische verandering binnen het bedrijf maar zeker ook voor de menselijke kant van de verandering. Het leiderschapsprogramma, waarin we leidinggevendenden ook helpen de werk- en privébalans voor zichzelf maar ook voor hun mensen te bewaken, moet hier zeker in gaan helpen.

Development & training.

Om medewerkers de ruimte te geven voor groei en ontwikkeling is ons aanbod aan opleidingen in 2023 verder uitgebreid:

- Voor medewerkers binnen Verkoop zijn er nieuwe live onlinetrainingen bijgekomen.
- Learning & Development heeft verschillende leermethoden ontwikkeld om medewerkers goed voor te bereiden op de overgang naar het nieuwe Distributiecentrum.

Zeeman is in Nederland al meer dan 15 jaar een erkend leerbedrijf voor opleidingen in de sector Handel, van de entreeopleiding tot en met niveau 4. Bedrijfsopleidingen bieden onze medewerkers de kans om te leren in de praktijk. In 2022 hebben we een samenwerkingsovereenkomst met Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) afgesloten, waardoor alle winkels in Nederland geaccrediteerd zijn.



Verbetering systemen en processen.

Bij een aantrekkelijk werkgeverschap hoort ook een betrouwbare administratie. Daarom zullen we de komende jaren veel aandacht besteden aan het verder verbeteren en digitaliseren van onze processen en systemen. We willen onze medewerkers de best mogelijke service bieden.

In België is in 2021 en in Nederland in 2023 het Europese HR systeem van SD Worx ingevoerd. In 2023 hebben we in België ook een nieuw tijdsregistratiesysteem van Atos in gebruik genomen. De komende jaren zullen we deze systemen verder uitrollen in de andere landen waar Zeeman actief is.

Flexibele schil.

Met name voor ons distributiecentrum maken we gebruik van uitzendkrachten om pieken in de goederenstroom te kunnen verwerken. De verwachting is dat we na de mechanisatie minder gebruik gaan maken van deze inzet. De uitzendkrachten worden ingezet voor hetzelfde werk als onze medewerkers met een arbeidsovereenkomst. Naast het reguliere werk zijn er geen specifieke uitzendwerkzaamheden binnen ons Distributiecentrum. Volgens de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (Waadi) hebben uitzendkrachten bij het bedrijf waar ze werken altijd recht op dezelfde beloning als de medewerkers die in vaste dienst zijn. Zo ook bij Zeeman.

Inzetbaarheid.

In 2023 is het verzuimpercentage afgenomen tot 7,25%, t.o.v. 7,48% in 2022. Nederland, Duitsland en Luxemburg laten over heel 2023 de grootste daling zien, respectievelijk 0,66, 1,53 en 3,19 procentpunten. We zien vooral een daling in de maanden januari en februari 2023 t.o.v. 2022; de maanden waarin in 2022 de samenleving weer gedeeltelijk open ging na de coronamaatregelen, maar de coronapandemie nog niet voorbij was. Dit zien we ook terug in de verzuimfrequentie: in het eerste kwartaal van 2023 is de verzuimfrequentie het sterkst gedaald t.o.v. 2022.



Afstand tot de arbeidsmarkt.

In Duitsland en in Frankrijk is bij wet bepaald dat in een onderneming een bepaald percentage van het personeel moet bestaan uit personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor Duitsland en Frankrijk is dat respectievelijk 5% en 6%. In Duitsland en Frankrijk heeft Zeeman uitsluitend winkels die worden aangestuurd vanuit Nederland. De winkels zijn kleinschalig, het aantal medewerkers per winkel is beperkt. Als we medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen, brengt dat ook een bepaalde verantwoordelijkheid met zich mee. Denk aan het begeleiden en coachen van deze medewerkers. Vanwege de beperkte bezetting in de winkels is daar niet altijd ruimte voor. Daarnaast zijn onze medewerkers niet altijd opgeleid voor dit soort taken. Voor Zeeman is het daardoor ingewikkeld om aan de gestelde quota te voldoen. In 2023 hebben we in Duitsland een quotum behaald van 3,9%. Daarom moeten we een boete betalen van € 14.700.

In Frankrijk is over 2023 nog geen aangifte gedaan in het kader van deze wetgeving. Daarom hierbij het bedrag dat we aan boete betaald hebben in 2023 over 2022: Zeeman heeft in 2022 een quotum behaald van 1,01%, er is een boete betaald van € 178.410.

Onze maatschappelijke projecten in de productielanden.

Zeeman ondersteunt al vele jaren een aantal projecten in Centraal Azië, om iets terug te kunnen doen in de landen waar wij produceren. Het doel van de projecten: seksuele uitbuiting van meisjes voorkomen en meisjes en jonge vrouwen helpen die slachtoffer geworden zijn van mensenhandel. In 2023 is ook een project in Pakistan van de grond gekomen. Daarmee richten we ons op iets heel anders: de arbeidsparticipatie van vrouwen.



India.

In Mumbai in India zijn we al sinds 2005 actief. Ons Save Our Sisters project wordt daar uitgevoerd door onze partner de Vipra Foundation. We helpen meisjes die ongewild in de prostitutie beland zijn, maar daar ook weer uit bevrijd zijn. De bevrijde meisjes worden opgevangen door de gemeente. We geven ze steun om een nieuw leven op te bouwen. In 2023 hebben we zo'n 600 meisjes kunnen helpen in de verschillende programma's. Er konden 217 meisjes geholpen worden met een opleiding, van basisonderwijs tot en met hoger onderwijs. Daarnaast hebben 93 meisjes een beroepsopleiding gehad. Hiervan hebben 18 meisjes een ondernemersopleiding gevolgd. Daardoor zijn ze nu zelf in staat om een bedrijfje te beginnen. Wie al zover is, krijgt ook een klein startkapitaal. Tijdens een bezoek in april 2023 hebben we een enkele meisjes bezocht die inmiddels hun eigen

bedrijf hebben. Een meisje had haar eigen kapsalon, een ander meisje verkocht groente. De meisjes die we helpen in dit programma krijgen nog drie jaar begeleiding. Voor alle meisjes geldt dat met deze opleidingen zij na een dramatische periode toch weer een nieuw leven kunnen starten.

Ook zijn met onze hulp een groot aantal groepssessies gehouden voor de psychische hulpverlening voor meisjes die na hun bevrijding in de opvangcentra zijn opgenomen. En ook wordt juridische steun gegeven aan meisjes waarvoor het mogelijk is om een strafzaak te beginnen tegen de verantwoordelijken voor de mensenhandel waar zij het slachtoffer van geworden zijn.

Elk jaar bepalen we waar Zeeman zich op gaat richten binnen dit project. In 2024 wordt grotendeels het programma van 2023 voortgezet.

Bangladesh.

In Bangladesh hebben we een soortgelijk project als in Mumbai, maar dan aan de grens met India. Tussen 2016 en 2022 steunden we andere opvanghuizen in Bangladesh waar meisjes verbleven die uit de prostitutie gered zijn, maar doordat de betreffende organisaties niet konden voldoen aan onze normen moesten we naar een andere organisatie zoeken. Begin 2023 zijn we met een nieuw opvanghuis gestart. Veel jonge meisjes die in India in de prostitutie werken komen uit Bangladesh. Het project is erop gericht om die meisjes die bevrijd zijn in India en aankomen in Bangladesh al bij de grens op te vangen en te begeleiden. In de tweede helft van 2023 was dit huis operationeel, met een capaciteit van 20 meisjes. In 2024 hopen we hier 40 meisjes gaan helpen. We kijken bij dit project eerst of de meisjes terug kunnen naar hun familie, sommige zijn nog erg jong (gemiddeld 16 tot 21 jaar en heel soms zelfs 14 jaar). Als terug naar huis gaan geen optie is, helpen wij ze om een nieuw leven op te bouwen.



Pakistan.

In Pakistan is in 2022 een geheel nieuwe activiteit gestart. We richten ons hier - heel anders dan in India en Bangladesh - op de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Vrouwen worden in Pakistan nog vaak geweerd in fabrieken. Het project draait erom dat we een aantal vrouwen een opleiding én de uitrusting geven om zelfstandig te kunnen werken in fabrieken waar Zeeman een relatie mee heeft. Het gaat daarbij om fabrieken waar tot nu toe bijna uitsluitend mannen werken. We doen dit project met Schijvens Corporate Fashion. In 2023 is – met steun van de Nederlandse overheid – eerst onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en uitdagingen voor dit project. Dat is inmiddels afgerond en na akkoord van alle projectpartners zal dit project in 2024 uitgevoerd worden. Er wordt dan een groep van 60 vrouwen geselecteerd om opgeleid te worden voor werk in een naaiatelier. Daarnaast worden de fabrieken klaar gemaakt om er ook vrouwen te kunnen laten werken. Dit houdt in dat de faciliteiten worden aangepast en de mannelijke werknemers worden voorbereid op de nieuwe situatie. Na twee jaar zal dit project geëvalueerd worden.



Lokale ondersteuning in de buurt van onze winkels.

Veel van onze winkelcollega's hebben een groot sociaal hart. Bij Zeeman krijgen ze de ruimte met het winkelteam een goed doel te faciliteren dat past bij hun buurt, en een lokaal team te sponsoren met wedstrijdshirts.

Betrokken winkelteams.

Met meer dan 1.350 winkels in Europa zijn we altijd wel ergens in de buurt te vinden. Niet op drukke winkellocaties, maar daar waar je je dagelijkse boodschappen doet. Onze winkelteams hebben vaak een sociaal hart. En hebben een speciale band met hun buurt. Ze weten wat er speelt en dragen graag hun steentje bij om het verschil te maken voor de mensen dichtbij. Veel winkels hebben hun eigen Instagram- Facebook of TikTok-account dat gevolgd wordt door hun klantenkring. Via de eigen socials van het lokale winkelaccount kun je vaak volgen welke producten er binnen zijn gekomen of welke activiteiten er worden georganiseerd voor de buurt.

Daarnaast delen de winkelteams met de hashtag [#ZeemanLocal](#) hun activiteiten om de buurt en elkaar te inspireren. Een verzameling van de geplaatste activiteiten onder deze hashtag is ook zichtbaar op zeeman.com/dit-zijn-wij.



Bijdrage aan het maatschappijbeeld.

In je communicatie geef je als bedrijf een beeld van hoe je de maatschappij ziet. In de campagnes van Zeeman tonen we dagelijkse situaties in een realistische setting, in plaats van ideale reclameplaatjes, en spelen in plaats van modellen vooral onze eigen klanten, in alle soorten en maten, een rol. Dit doen we al jarenlang consistent. Ook op deze manier willen we bijdragen aan inclusiviteit.



[Bekijk al onze campagnes op Zeeman.com](#)



Zuinig zijn wordt gewaardeerd.

De consument wordt nóg bewuster.

De Monitor Merk & Maatschappij is een samenwerking van B-open en Market Response. Jaarlijks doen zij consumenten-marktonderzoek naar het belang van duurzaamheid. In 2023 gaf 52% van de consumenten aan dat de maatschappelijke impact van een merk of de duurzame aspecten van een product of dienst van invloed zijn op de keuze bij de aanschaf ervan. Bij de keuze voor energiebedrijven en supermarkten letten de meeste mensen op duurzaamheid. Ruim de helft van de consumenten let op duurzame aspecten zoals producten die eerlijk zijn gemaakt (57%), zo min mogelijk plastic bevatten (56%), het milieu zo min mogelijk belasten (54%) en goed zijn voor behoud natuur, planten- en diersoorten (53%). De consument voelt ook urgentie voor actie tegen klimaatverandering. Een meerderheid maakt zich zorgen over de effecten van klimaatverandering in Nederland en vindt dat klimaatverandering zo snel mogelijk



moet stoppen.

Consumenten hebben meer vertrouwen in merken als ze communiceren over duurzaamheid. Maar de wijze waarop dit gebeurt luistert nauw. Want de reclamemoeheid is dit jaar toegenomen. 41% heeft genoeg van reclame over duurzaamheid ten opzichte van 36% vorig jaar. Bovendien wantrouwen vier van de tien consumenten duurzaamheidsclaims.

De laagst mogelijke prijs.

Bij Zeeman hebben we iedere dag de laagst mogelijke prijzen. We zijn in 2023 daarom ook niet meegegaan met grote kortingsacties tijdens de bekende, grote commerciële verkoopdagen als Black Friday. We zetten verder in op de EDLP-propositie: every day low prices, dus weinig afprijzingen. Een opruiming is bij Zeeman geen truc om klanten binnen te krijgen. Het is een noodzaak om restanten te kunnen opruimen. We hebben dit aan de klant duidelijk gemaakt met speciale communicatie.

Het resultaat in de omzet.

Zeeman noteerde in 2023 in Nederland een omzetgroei van 6% en presteerde daarmee iets beter dan de totale fashionmarkt (+2% bron: Nationale marktmonitor van Inretail; +4,4% bron: CBS). Deze groei werd volledig in de winkels gerealiseerd, online was er een daling. Het jaar kenmerkte zich door grote verschillen per maand. Het voorjaar kwam laat op gang, dit resulteerde na tegenvallende maanden in april en mei in een grote groei in juni. Het najaar begon in september heel warm, pas vanaf half oktober begon de omzet weer te stijgen met de dalende temperaturen. De groei werd gerealiseerd zowel binnen heren-, dames- en kindermode. Het aantal verkochte stuks daalde dit jaar iets,

de omzet steeg wel dankzij de prijsstijging als gevolg van de hoge inflatie die doorzette vanuit 2022. In de loop van het jaar namen de zeevrachtkosten af, ook de grondstoffen stabiliseerden maar de loonkosten namen juist toe. Deze kosten leidden, net als in 2022, ook tot hogere verkoopprijzen.

Sustainable Brand Index.

In de Sustainable Brand Index wordt de perceptie die consumenten hebben van merken en retailers gemeten op het gebied van duurzaamheid. Het meest duurzame merk van 2023 was Tony's Chocolonely. Zeeman is gestegen naar plek 61 op de ranglijst van in totaal 209 bedrijven. In 2022 stonden we nog op plek 107. Er hebben 12.000 consumenten meegewerkt aan het panel. Het doel van de Sustainable Brand Index is om de waarde van duurzame branding te visualiseren en de kennis over duurzaamheid binnen branding en communicatie te vergroten.

Klanttevredenheid.

Om de klanttevredenheid in 2023 te meten, zijn net als in de afgelopen jaren bij de kassa kaartjes meegegeven met daarop een link naar een enquête. Zo konden klanten direct na hun bezoek invullen hoe ze ons winkelbezoek hebben ervaren. Op 31 december 2023 was het rapportcijfer in Nederland een 8,62 (gemeten vanaf 01-01-2023). Dat is vrijwel gelijk ten opzichte van het jaar daarvoor: toen kwam de gemiddelde tevredenheidsscore uit op een 8,61. De NPS (Net Promoter Score) is in 2023 licht gedaald van 61,1 naar 60,2 en de NLS (Net Loyalty Score) is ook licht gedaald van 70,5 naar 69,6.



Bijlagen.

Economische Aspecten. >

Bestuur in Nederland. >

Organigram Raad van Commissarissen. >

Ondernemingsstructuur. >

Werkwijze strategie en duurzaamheidsbeleid. >

Overzicht lidmaatschappen. >

Over dit verslag. >

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant. >

GRI content index. >

Indicatoren overzicht. >

Voetnoten. >

Begrippenlijst. >

Colofon. >

Economische Aspecten.

Dit mvo-verslag is een jaarlijkse uitgave en beschrijft de strategie, beleidsstukken, doelen, activiteiten en resultaten van Zeeman Groep B.V. en haar dochterondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zeeman bestaat uit de volgende Vennootschappen: ZEEMAN textielSupers B.V., Alphen aan den Rijn, Nederland (100%) ZEEMAN textielSupers N.V., Merksem, België (100%) ZEEMAN textielSupers GmbH, Kleve, Duitsland (100%) G+W Wahler der Modemarkt GmbH, Kleve, Duitsland (100%) ZEEMAN textielSupers SARL Parijs, Frankrijk (100%) ZEEMAN textielSupers SARL, Luxembourg, Luxemburg (100%) ZEEMAN textielSupers, SLU, Barcelona, Spanje (100%) ZEEMAN textielSupers, UNIPESSEAL LDA, Lissabon, Portugal (100%) ZEEMAN textielSupers GmbH, Wenen, Oostenrijk (100%) Profitex Import Export Company Ltd, Hongkong (100%) Romanee Ltd, Hongkong (100%).

Zeeman Groep B.V. en haar dochterondernemingen hebben een boekjaar gelijk aan het kalenderjaar. Dit mvo-verslag rapporteert over kalenderjaar 2023. De geconsolideerde jaarrekeningen van Zeeman Groep B.V. zijn tot en met het boekjaar 2022 gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel. De scope van het mvo-verslag is gelijk aan die van de financiële consolidatie in de jaarrekening.

Organigram Raad van Commissarissen.

	Dhr. Bert Roetert (1956) Voorzitter	Dhr. Pieter Saman (1977) Commissaris	Dhr. Ivo J.S. Vliegen (1963) Commissaris	Mevr. Corrie Scholman (1968) Commissaris
Huidige functies	Lid auditcommissie, lid SBR Commissie Zeeman Groep, voorzitter RvC Zeeman, bestuurslid VoZee, voorzitter Centraal Bureau Levensmiddelen, eigenaar Advies, Bestuur en Toezicht Bert Roetert	CEO Etos, Ahold Delhaize (per 1 april 2023).	Group CFO QSRP.	Director People Heineken Group.
1e aanstelling - aflooptermijn	31/5/2018 - 21/5/2022 tweede aanstelling: 21/5/2022 - 21/5/2026	1/9/2019 - 31/8/2023 tweede aanstelling: 31/8/2023 - 31/8/2027	27/5/2021 - 26/05/2025	16/12/2021 - 16/12/2025
Nevenfuncties	Lid van RvT van Afvalfonds, commissaris Royal Smilde, voorzitter RvC Jan Linders Supermarkten.	N.v.t.	N.v.t.	Lid Supervisory Council Hotel De L' Europe Amsterdam.
Relevante werkervaring	Diverse commissariaten in FMCG, CEO Schuitema/C 1000 en Directievoorzitter Friesland Foods West Europa.	Strategisch consultant, Marketing & Omnichannel Directeur en later CEO Bever, BoD AS Adventure Group, CEO Gall & Gall.	CFO HEMA BV, CFO Fast Retailing Europe, CFO Mexx	Directeur P&O UMC; voorzitter directeuren P & O 8 academische ziekenhuizen, RvT Zozijn, RvC academic transfer, RvC Partou.

Bestuur in Nederland.

Zeeman wordt bestuurd door het managementteam (acht personen). Erik-Jan Mares CEO (1968), John Morssink - CFO (1966), René de Lege - directeur Verkoop, Bouw & OG (1966), Erica Roolvink - directeur Inkoop & mvo (1968), Suzanne Terpstra - directeur HRM (1972), Caroline van Turennot - directeur Marketing & e-Commerce (1969) en Bas Hoekstra - directeur Supply Chain & Logistiek (1978), Barry van der Groep - directeur IT (1973). In de Raad van Commissarissen zaten eind 2023 de heer B. Roetert, de heer P. Saman, de heer I.J.S. Vliegen en mevrouw C. Scholman. In de Raad van Commissarissen zijn twee commissies actief: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Met deze invulling bestaat de directie van Zeeman uit 37,5% vrouwen. Het wettelijk streefrecht is 30% vrouwen in de zetelverdeling. In de Raad van Commissarissen is dit met 25% niet behaald. Bij een volgende benoeming zullen we terdege met het wettelijk streefrecht rekening houden.

Transparant zijn.

De directie van Zeeman wil transparant zijn over het mvo-beleid. We vinden het belangrijk dat klanten, de aandeelhouder, consumenten, politiek, medewerkers en andere belanghebbenden duidelijk inzicht krijgen in het mvo-beleid dat we voeren. Door die openheid kunnen belanghebbenden onze mvo-prestaties volgen en op een onderbouwde manier beoordelen hoe we het doen als organisatie. Dat is ook de reden dat onze accountant PwC een assurance-opdracht uitvoert met een beperkte mate van zekerheid, zoals te lezen is in het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant op pagina 102.

Ondernemingsstructuur.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) geeft strategische richting aan de onderneming door onder meer de volgende beslissingen te nemen:

- De leden benoemen van de RvC en de statutaire bestuurders;
- Decharge verlenen aan de RvC en de statutaire directie;
- Accountant benoemen;
- Jaarrekening vaststellen;
- Bestemming van het dividend bepalen;
- De strategie, het budget en de jaarplannen goedkeuren.

De taak van de Raad van Commissarissen (RvC) is het houden van toezicht op het beleid van het Bestuur en de algemene gang van zaken van de onderneming. De RvC staat het Bestuur met raad terzijde.

In 2023 bestond de RvC uit één vrouw en drie mannen, te weten Bert Roetert (voorzitter), Ivo Vliegen, Corrie Scholman en Pieter Saman. Alle vier zijn onafhankelijk van Zeeman en onafhankelijk van het MT. Elk lid wordt voor een periode van vier jaar benoemd met een optie voor verlenging van nogmaals vier jaar. De leden van de RvC worden genomineerd en benoemd door de aandeelhouder tijdens een AVA. De RvC komt vijf keer per jaar bijeen voor een vergadering.

Op grond van het bepaalde in artikel 14 lid 7 van de statuten van de Zeeman Groep worden de bezoldiging en de verdere voorwaarden voor de aanstelling van iedere directeur in overleg met de RvC vastgesteld door de AVA. De RvC heeft in dit verband een **Remuneratie Commissie** ingericht (hierna 'Remunco'). De Remunco heeft vier leden:

- de voorzitter van de Remunco is Corrie Scholman. Lid van de RvC;
- Bert Roetert, de voorzitter van de RvC;
- Erik-Jan Mares, de CEO van Zeeman Groep en statutair bestuurder van Zeeman Groep;

- John Morssink, de CFO van Zeeman Groep en statutair bestuurder Zeeman Groep.

De directieleden (statutair en titulair) van Zeeman hebben een arbeidsvoorwaardenpakket dat specifiek voor deze groep is vastgesteld.

Vast jaarsalaris.

In 2019 is het salaris van de directieleden vastgesteld op basis van een benchmark die in opdracht van de RvC is uitgevoerd door Korn Ferry. Daarna is jaarlijks ter discretie van de Remunco een indexatie toegekend. De salarisverhoging gaat in per 1 januari. Er zijn geen afspraken met RVC leden en directieleden m.b.t. exit vergoedingen.

Bonus.

Voor directieleden geldt dat tenminste 25% van de te behalen bonus gekoppeld is aan people & planet business doelstellingen. De Remunco bepaalt in hoeverre de doelstellingen uiteindelijk zijn behaald en stelt - op basis daarvan - de bonus jaarlijks vast.

Pensioen.

De directieleden nemen deel aan de pensioenregelingen die gelden voor iedere medewerker die bij Zeeman in Nederland werkt:

- De pensioenregeling van het Bedrijfstakpensioen fonds voor de detailhandel (middelloonregeling) voor werknemers die niet meer verdienen dan het UWV-loon;
- De excedent pensioenregeling voor werknemers die meer verdienen dan het maximum UWV-loon tot aan het fiscaal maximumloon voor pensioenopbouw. Deze regeling is verzekerd bij Aegon Cappital (beschikbare premieregeling).

Daarnaast hebben directieleden recht op een bruto vergoe-

ding van het werkgeversdeel van de beschikbare premie (conform de staffel die geldt voor de excedent pensioenregeling) boven het fiscaal maximum. Dit om te compenseren dat over dat deel van het salaris geen pensioenopbouw mogelijk is.

De belangrijkste taken van de **Auditcommissie** zijn het bewaken van de kwaliteit en uitvoering van de financiële en duurzaamheids-informatievoorziening van de onderneming. En bewaken hoe de interne beheersing is vormgegeven. Dit mede in relatie tot de interne controle en de externe accountantscontrole. De auditcommissie vormt daarmee een belangrijk onderdeel van het rapporteringsproces binnen de onderneming. De auditcommissie houdt namens de RvC toezicht op de werking van de financiële kolom en adviseert de RvC over de financieel-economische vraagstukken. De auditcommissie is namens de RvC de gesprekspartner van de accountants. De accountants rapporteren jaarlijks in de RvC en de AVA over de jaarrekening en de interne controle onder toezicht van de auditcommissie. In 2023 bestond de auditcommissie uit Bert Roetert en Ivo Vliegen. Zij vergaderen twee keer per jaar. Daarbij worden onder andere het accountantsverslag, het financieel verslag en de risicoanalyse besproken. Namens het MT nemen de CEO en CFO deel aan deze vergaderingen. De Digicom heeft geen formele rol binnen het bedrijf, maar is het orgaan dat commerciële vraagstukken, marktdynamieken en innovatierichtingen bespreekt. De afvaardiging van de RvC bestond in 2023 uit twee personen, te weten Pieter Saman en Bert Roetert. Namens het MT nemen deel: de CEO, de CFO, de directeur Marketing & e-Commerce en de directeur Verkoop.

De **statutaire directie** wordt voorgedragen en benoemd in gezamenlijkheid door de RvC en de aandeelhouder. De overige directeuren die deel uitmaken van het MT worden voorgedragen en benoemd door de statutaire directie na consultatie van de RvC.

Bij de benoeming van zowel RvC, statutaire directie als titulaire directieleden gelden de volgende criteria:

- Relevante ervaring;
- Bij de functie behorende competenties;
- Onafhankelijkheid;
- Diversiteit;
- Passen bij de cultuur van Zeeman.

Processen rapporteringsinformatie.

Maandelijks worden de resultaten gerapporteerd aan het managementteam, de Raad van Commissarissen, de aandeelhouder en de banken. De rapportage bestaat uit de P&L, balans, kasstroom en een aantal essentiële kpi's. Duurzaamheid loopt nog niet mee in deze rapportage. Er is een structuur van overleg met de stakeholders waarin de performance wordt besproken aan de hand van een samenvattende presentatie. Dagelijks wordt de omzet gevolgd en wekelijks is er een operationeel overleg waar aan de hand van een overzicht van kpi's de voorgaande week wordt besproken. De rapportage komt tot stand door samenwerking van de Administratie, Group Control, Business Controllers en het Data Competence Center. Group Control en de Administratie doen interne controllers om de juistheid te checken. Het Data Competence Center beheert de meeste masterdata. De business controllers bespreken met de afdelingen de performance, doen analyses en leveren verklaringen aan.

Beloningsratio.

Zeeman is een retailer in het discount segment, met meer dan 1.350 winkels in 8 landen. De groep wordt centraal geleid

vanuit het servicekantoor in Nederland. Vanuit dit kantoor worden alle functies uitgeoefend, te weten een centrale directie die het beleid en strategie van de groep bepaalt, Inkoop, Supply Chain, e-Commerce, Marketing & Communicatie, Vastgoed en Onderhoud, Human Resources, ICT, Financiën en Administratie. In de landen buiten Nederland heeft Zeeman alleen winkelmedewerkers, verkoopleiding, en een beperkt aantal ondersteunende functionarissen in dienst. In totaal had Zeeman gemiddeld 6.718 FTE's in dienst gedurende 2023. Dit betreft naast vast personeel ook stagiaires. Uitzendkrachten en gedetacheerden zijn hier niet in meegenomen.

Het gemiddeld aantal medewerkers bestaat uit de volgende categorieën van medewerkers:

• Verkoopmedewerkers	5.909,8
• Service Kantoor	471,2
• Magazijn	203,0
• Expeditie	126,1
• Directie	8,0

Gezien het internationale karakter en de omvang van de onderneming is het van groot belang dat de centrale directie over een uitgebreid arsenaal aan competenties beschikt. Daarnaast is de statutaire directie hoofdelijk aansprakelijk in alle landen waar Zeeman actief is. De verhouding tussen het brutosalaris van de hoogst betaalde medewerker (CEO) en het gemiddelde brutosalaris binnen de onderneming was in 2023 25.

Werkwijze strategie en duurzaamheidsbeleid.

Het MT neemt initiatief tot het ontwerpen en herijken van (1) de ondernemingsstrategie, (2) de purpose, missie en ambitie van het bedrijf en (3) het duurzaamheidsbeleid en bijbehorende plannen. Dit wordt verder uitgewerkt met de afdelingsmanagers en specialisten uit de organisatie. Punten (1) en (2) passeren met een interval van vijf jaar de revue, punt (3) gebeurt elk jaar. Tijdens het proces wordt de RvC op gepaste momenten betrokken bij de voortgang en vindt er een officiële goedkeuring plaats tijdens de AvA van dat jaar. Elk jaar worden op basis van een strategische agenda de voortgang en eventuele aanpassingen besproken. Dat gebeurt tijdens reguliere vergaderingen van de RvC en tijdens de AvA.

De due diligence en de andere processen om de milieu-impact van de organisatie te identificeren en te managen verlopen volgens hetzelfde proces.

De manier waarop de verantwoordelijkheid is gedelegeerd om bovenstaande te managen is als volgt: monitoring vindt plaats tijdens de tweewekelijkse MT-vergaderingen, de mvo-stuurgroep vergaderingen (die twee keer per jaar plaatsvinden) en tijdens de performance reviews (die met elke discipline plaatsvinden op directeursniveau). Daarnaast is de mvo-afdeling hier dagelijks mee bezig. Ook is er op regelmatige basis 1 op 1 overleg met zowel de directeur Inkoop & mvo als de CEO (minimaal maandelijks).

Verdieping in de eigen organisatie.

De Two-Way Code of Conduct geldt zowel voor de leveranciers als voor de medewerkers van Zeeman. Hierbij is een belangrijke stap voor onze interne organisatie dat we een campagne gestart zijn over dit onderwerp. Doel is om onze medewerkers er bewust van te maken hoe wij bij Zeeman verantwoordelijk zaken willen doen. Er staat ook helder in beschreven wat we verstaan onder omkoping en corruptie om altijd belangenverstrengeling tussen bijvoorbeeld leveranciers en inkopers te voorkomen. Dit jaar gaan we ook kijken of we deze Code breder uit kunnen rollen naar iedereen die zakendoet met Zeeman. Door een CSR-specialist en Specialist Kwaliteit toe te voegen aan ons mvo-team, is het mogelijk geworden om het bewustwordingsproces nog beter te ondersteunen. Dat doen we door gevraagd en ongevraagd te adviseren en te stimuleren.

Stimuleren duurzame ontwikkeling.

Er zijn voortdurende ontwikkelingen rond de rapportageverplichtingen voor de afdeling mvo & Kwaliteit. Zeeman bespreekt dit met de controlerende accountant PwC. Ook wordt advies van andere experts ingewonnen om te weten welke mogelijke extra stappen moeten worden gezet voor het lopende boekjaar en op weg naar 2025 wanneer er grote wijzigingen worden doorgevoerd. Medewerkers van Group Control zullen – ter voorbereiding op de toekomstige ontwikkelingen – continu worden getraind om op de hoogte te zijn van de meest recente regelgeving.

Voorkomen belangenverstrengeling.

De afdelingen HRM, Group Control, de Administratie, de afdeling mvo & Kwaliteit en het managementteam spelen een rol bij het creëren van een werkomgeving en interne regelgeving waarin belangenverstrengeling wordt tegengegaan. De afdeling HRM beheert het beleid en verzorgt de communicatie naar de medewerkers hoe Zeeman als bedrijf wil werken. Binnen Group Control is er een Legal Counsel & Compliance Officer die juridische contracten en compliance aangelegenheden checkt. De Administratie beheert de Bill of Authority die alleen aangeeft wie waarvoor bevoegd is om wat goed te keuren. Hier geldt het 4-ogen principe en er kunnen alleen wijzigingen worden doorgevoerd met goedkeuring van de CFO. De afdeling mvo & Kwaliteit ziet toe op de inkoop van producten en of er in de keten verantwoord wordt gewerkt. Dit is vastgelegd in de Two-Way Code of Conduct die door de leveranciers en Zeeman is ondertekend. In 2022 is er een financiële review gedaan op de agenten van Zeeman die een essentiële coördinerende rol hebben. Er zijn geen verstrengelingen tussen aandeelhouders, RvC leden en directieleden met leveranciers en andere zakelijke relaties.

Overzicht lidmaatschappen.

Better Cotton.

Om de katoenteelt wereldwijd te verbeteren, is Zeeman sinds 2015 trots lid van Better Cotton (BC). Better Cotton is een samenwerkingsverband tussen onder andere ontwikkelingsorganisaties, milieuorganisaties en bedrijven. Better Cotton's missie is om de katoensector te helpen overleven en ondersteunen, en tegelijkertijd het milieu te beschermen en te herstellen. Bijvoorbeeld, Better Cotton traint katoenboeren om efficiënt met water om te gaan, zorg te dragen voor de bodem en het verminderen van het gebruik van de meeste schadelijke pesticiden. Better Cotton is niet direct te herleiden tot het eindproduct. Dit komt door het Mass Balance systeem.

Fair Wear Foundation.

Fair Wear is een multi-stakeholderinitiatief met zo'n 130 leden en een brede achterban die bestaat uit partijen als onder meer INretail, Modint, CNV Internationaal, Mondiaal FNV en Schone Kleren Campagne. Fair Wear zet zich als ngo jarenlang in voor goede arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie, in landen waar kleding wordt geproduceerd. Zeeman is sinds 1 oktober 2019 lid van Fair Wear.

INretail.

INretail is een vereniging met een bestuur en ledenraad die opkomt voor de belangen van ondernemers in de retail non-food. In het bestuur neemt momenteel Albert van Bolderen (ex-CFO Zeeman) de positie van Penningmeester in. Zeeman is lid van de vereniging.

International accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry.

Dit is een juridisch bindende overeenkomst tussen 190 kledingmerken en wereldwijde vakbonden met als missie om te zorgen voor veiligere werkplekken in de textiel- en kledingindustrie. Zeeman heeft deze overeenkomst getekend.

Modint.

Modint is de brancheorganisatie van de kleding- en textielsector waar Zeeman lid van is.

Next Generation Agreement.

Next Generation Agreement is een onderhandeling tussen het Nederlands bedrijfsleven, branche-organisaties, vakbonden en ngo's over een vervolg op het het Convenant Duurzame Kleding en Textiel (CKT) wat eind 2021 afliep. De partijen zijn in gesprek of het convenant kan worden voortgezet in het Next Generation Agreement (NGA) of onder een andere naam.

Pakistan Accord.

Pakistan Accord is een juridisch bindende overeenkomst tussen de wereldwijde vakbonden IndustriALL en UNI Global Union en kledingmerken en detailhandelaren voor een eerste termijn van drie jaar vanaf 2023. Zeeman heeft deze overeenkomst op 24 januari 2023 ondertekend.

Stichting Anton Dreesmann.

Leerstoel voor Retailmarketing is een universiteit kennisplatform voor de Nederlandse retailsector.

Transparency Pledge.

De Transparency Pledge is een initiatief van onder meer de Schone Kleren Campagne (SKC) en arbeiders- en mensenrechtenorganisaties. Door je te committeren aan de Transparency Pledge beloof je transparant te zijn over de productie: door productielocaties openbaar te maken en daarbij relevante additionele informatie te delen. Zeeman heeft de Transparency Pledge ondertekend in 2019.

Over dit verslag.

Over dit verslag.

Het verslag is opgesteld in overeenstemming met de wereldwijde Sustainability Reporting Standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI Standaarden). Ons 2023 mvo-verslag rapporteert over het kalenderjaar 2023 en loopt van 1 januari 2023 tot 1 januari 2024. Dit is gelijk aan het financieel boekjaar. Het vorige mvo-verslag is in mei 2023 gepubliceerd. Dit 2023 mvo-verslag is gepubliceerd in mei 2024. Voor vragen over dit verslag of de informatie in het verslag kunt u contact opnemen via csr@zeeman.com.

Informatieverzameling.

De informatie in het mvo-verslag 2023 is verzameld door een team van mensen binnen Zeeman. Afhankelijk van het type informatie worden medewerkers van Inkoop, Verkoop, Supply Chain & Logistiek, HR en Marketing & e-Commerce betrokken bij de dataverzameling. De dataverzameling gebeurt veelal handmatig, op basis van bestaande operationele en financiële systemen. De stuurgroep mvo, in het bijzonder de manager mvo & Kwaliteit in samenwerking met Controlling, voert de informatieverzameling uit. Waar nodig worden schattingen gemaakt. Ook wordt gebruik gemaakt van informatie van derden. Waar relevant voor de lezer hebben wij dit in het verslag toegelicht.

Datakwaliteit en beperkingen met betrekking tot KPI's en informatie 'Grondstoffen en materialen'

We maken gebruik van gegevens van externe agenten en/of leveranciers voor het verkrijgen van data met betrekking tot de KPI's gerelateerd aan het materiële thema 'Grondstoffen en materialen'. Wij gebruiken hiervoor een dataproces waarbij wij handmatig een grote hoeveelheid datagegevens opvragen van onze agenten. Het proces is hierdoor foutgevoelig en verlaagt de betrouwbaarheid van de data. We hebben onjuistheden geconstateerd in de data en willen in het komende jaar het proces verbeteren om de datakwaliteit te borgen d.m.v. onder andere het inbouwen van

meer interne controles. Deze data gaat onder andere over aantallen, gewichten en het percentage duurzamer katoen en gerecyclede materialen dat is gebruikt.

De data wordt deels door ons gecontroleerd, wat betekent dat er, ongeacht onze processen om betrouwbaarheid te waarborgen, nog steeds beperkingen in de betrouwbaarheid van de data kunnen bestaan. Wij hebben ook vastgesteld dat deze beperkingen zich voordoen. En hoewel we onze eigen beoordelingen en gegevenskwaliteitsbeoordelingen en plausibiliteitscontroles uitvoeren, kunnen onze processen het risico van het toepassen van onnauwkeurige en/of onjuiste gegevens niet volledig beperken.

Reikwijdte.

Het mvo-verslag gaat over de periode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023, dit geldt ook voor de kpi's en datapunten, tenzij anders weergegeven. De reikwijdte van het verslag is Zeeman Groep B.V., gevestigd te Alphen aan den Rijn. We hanteren hierbij het principe van financial control, alle winkels, ons kantoor en het distributiecentrum van Zeeman in Europa vallen dus binnen de reikwijdte, tenzij anders vermeld in dit verslag. Voor indicatoren en datapunten wordt soms onderscheid gemaakt in Zuid- en Oost-Azië en Turkije. Hierbinnen vallen de landen Turkije, Pakistan, Bangladesh, China, India. Wij maken dit onderscheid omdat dit de landen zijn waar we direct mee samenwerken. Zo'n 20% van onze producten kopen wij via Europese leveranciers in. Waar kpi's specifiek over Zuid- en Oost-Azië en Turkije gaan, wordt dit in onze verslaggeving vermeld. Europese leveranciers plaatsen onze orders op hun beurt vaak weer bij leveranciers in Zuid- en Oost-Azië waar we geen directe relatie mee hebben. Daarom nemen we deze niet mee in de meeste indicatoren. We krijgen hier wel steeds meer grip op door te vragen naar informatie over auditrapportages van fabrikanten en de locaties dieper in de keten.

Definities van kpi's.

Op basis van onze materialiteitsanalyse hebben we de meest relevante doelstellingen en thema's bepaald om over te rapporteren. In overeenstemming met de GRI Standaarden hebben wij aan elk materieel thema een of meer key performance indicatoren (kpi's) gekoppeld. Voor de kpi's hebben wij hieronder de definities samengevat. Ter informatie staan in de bijlage Indicatoren overzicht ook nog andere datapunten. Wijzigingen in definities staan - waar relevant en/of materieel - in voetnoten op pagina 112 en in het meerjarenoverzicht op pagina 108. De meetdatum van onderstaande kpi's is 31 december van het betreffende boekjaar.

% Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarbij onafhankelijke leveranciersaudits zijn uitgevoerd.

Het aantal leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije (waarvan Zeeman in het betreffende jaar producten heeft ingekocht) en waarbij in de afgelopen 3 jaar een onafhankelijke leveranciersaudit is uitgevoerd. Een onafhankelijke leveranciersaudit is een audit die is uitgevoerd door een instantie die onafhankelijk is van de leverancier én van Zeeman. Zeeman accepteert hiervoor onder andere de volgende auditors: BSCI, Sedex, SA8000, Fair Wear, Innovatus en TÜV SÜD. In sommige gevallen accepteren we ook audits van andere organisaties, hiervoor is het belangrijk dat de inhoud in lijn is met de audit rapportages van genoemde partijen. De audit moet uiterlijk zijn uitgevoerd per 31 december van het betreffende jaar of in de twee jaren voor het betreffende jaar. Deze kpi is niet van toepassing op de Europese importeurs.

Score Brand Performance Check Fair Wear Foundation.

We werken met Fair Wear om audits uit te voeren in onze productielanden. Daarnaast komt Fair Wear ook ieder jaar bij Zeeman op bezoek voor een uitvoerige controle. Tijdens de Brand Performance Check (BPC) wordt uitvoerig gekeken naar onze aanpak op het gebied van onder andere inkooppraktijken, leveranciersmanagement en thema's als vrouw-man gelijkheid en vakbondsvrijheid. Tijdens de BPC wordt gekeken naar de activiteiten van het voorgaande jaar en wordt aan de verschillende prestaties een score toegekend. De range van de benchmarking score is 0-100%.

% afgehandelde klachten gemeld via het Fair Wear klachtenmechanisme in Zuid- en Oost-Azië en Turkije

% is gebaseerd op de klachten die in hetzelfde jaar zijn ontvangen en opgelost via het klachtenmechanisme van Fair Wear. In iedere fabriek die textielproducten maakt voor Zeeman, hangt een poster met daarop het klachtenmechanisme van Fair Wear. Ook hebben alle werknemers de poster in een kleiner formaat om gemakkelijk mee naar huis te nemen. Er staat duidelijk bij via welk telefoonnummer iedere werknemer anoniem een melding kan doen. Voor iedere klacht wordt de samenwerking opgezocht met Fair Wear, de werknemer en eventueel lokale stakeholders. Een klacht is opgelost als de werknemer aangeeft tevreden te zijn en de klacht op "resolved" staat in het online platform van Fair Wear. Deze kpi is alleen van toepassing op textielleveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije en geldt niet voor de Europese importeurs.

% katoen van onze totale katoenconsumptie waarvan de toeleveranciers bekend zijn (zodat de herkomst te herleiden is).

% aantal kg katoen (duurzaam en conventioneel), de herkomst daarvan moet voor 100% te herleiden zijn. Herleidbaar houdt in dat de katoenginner, de katoenspinner en de katoenplantage alledrie bekend zijn. De herkomst wordt vastgesteld met een Better Cotton Claim Unit (BCCU) via het Better Cotton platform, GOTS-certificering of andere certificeringen. Iedere

geleverde order van katoen in het betreffende boekjaar telt mee. Deze kpi is van toepassing op alle importeurs waar katoen wordt ingekocht.

% van de inkoopwaarde bij de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers.

% van de inkoopwaarde van Zeeman bij de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers afgezet tegen de totale inkoopwaarde van Zeeman in het betreffende kalenderjaar. De inkoopwaarde wordt gemeten bij het plaatsen van de order. Deze kpi is niet van toepassing op de Europese importeurs.

% van de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarmee we 5 jaar of langer samenwerken.

% van de leveranciers in de huidige top 50 grootste leveranciers - op basis van de inkoopwaarde - waar al 5 jaar of langer orders worden geplaatst. De inkoopwaarde wordt gemeten bij het plaatsen van de order. Samenwerken houdt in: het ontvangen van producten in een kalenderjaar dat 5 of meer dan 5 jaar geleden is én elk opeenvolgend kalenderjaar. Deze kpi is niet van toepassing op de Europese importeurs.

% van de totale inkoopwaarde textiellveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije waar we voor ons aandeel in productie leefbaar loon financieren.

% inkoopwaarde van de leveranciers waar we - ten opzichte van de totale inkoopwaarde in dat betreffende boekjaar leefbaar loon financieren. De inkoopwaarde wordt gemeten bij het plaatsen van de order. Leefbaar loon financieren houdt in dat wij voor ons aandeel in de productie het gat dichten tussen het minimumloon en het leefbare loon (of een stap hiernaar). Met een leefbaar loon kan worden voldaan aan basisbehoefte zoals voedsel en transport. Het vaststellen van het leefbare loon in een specifieke regio maken we gebruik van diverse bronnen, onder andere via Fair Wear. De kpi richt zich alleen op textiellveranciers in Zuid -en Oost-Azië en Turkije en geldt niet voor Europese importeurs.

% van de wet processing faciliteiten die onze leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije gebruiken heeft een waterzuiveringssysteem voor afvalwater (ETP, effluent treatment plant).

% van alle wetprocessing faciliteiten van Zeeman bij textiellveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije die de natte processen zoals verven, wassen en printen voor Zeeman producten laten uitvoeren door een toeleverancier met een waterzuiveringssysteem. De kwaliteit van het waterzuiveringssysteem moet voldoen aan de door Zeeman gestelde eisen. Deze kpi is niet van toepassing op de Europese importeurs.

% duurzamer katoen ten opzichte van de totale katoenconsumptie.

% duurzamere katoenconsumptie in kg's van Zeeman ten opzichte van de totale katoenconsumptie van Zeeman door Zuid- en Oost-Azië, Turkije en Europese importeurs. Duurzamer katoen houdt in: gerecycled katoen uit restanten van productie (pre-consumer waste), katoen ingekocht via Better Cotton en GOTS-gecertificeerd katoen. Voor bovenstaande materiaal stromen dient een certificaat of transactie bewijs ter ondersteuning. Deze kpi is van toepassing op alle leveranciers (inclusief Europese importeurs).

% van totaal duurzame materialen in kleding en textiel ten opzichte van de totale consumptie.

% duurzame materialen van Zeeman in kg's gemeten ten opzichte van het totaal van de materialen die zijn gebruikt voor kleding en textiel voor Zeeman producten door Zuid- en Oost-Azië, Turkije en Europese leveranciers. Dit geldt voor de kleding en textielorders die in het betreffende jaar door Zeeman zijn verscheept. Duurzame materialen zijn: gerecyclede natuurlijke en synthetische materialen, Katoen ingekocht via Better Cotton of GOTS-gecertificeerd, duurzame viscose, tweedehands kleding ingekocht door Zeeman bij het Goed en overige duurzame materialen. Voor bovenstaande materiaal stromen dient een certificaat of transactie bewijs ter ondersteuning. Deze kpi is van toepassing op alle leveranciers (inclusief Europese importeurs).

% gerecyclede materialen ten opzichte van de totale consumptie.

% gerecyclede materialen in kg's gebruikt voor Zeeman kleding en textielproducten die zijn geproduceerd door Zuid- en Oost-Azië, Turkije en Europese leveranciers. Gerecyclede materialen zijn: gerecycled natuurlijk en synthetisch materiaal zoals recycled katoen en gerecycled polyester, en door Zeeman hergebruikte kleding (tweedehands kleding ingekocht door Zeeman bij het Goed). Voor bovenstaande materiaal stromen dient een certificaat of transactie bewijs ter ondersteuning. Deze kpi is van toepassing op alle leveranciers (inclusief Europese importeurs).

% gerecycled afval.

% afval in kg's dat gerecycled wordt ten opzichte van het totaalgewicht aan afval dat tijdens de rapportageperiode door Zeeman aangeboden is aan afvalverwerkers en recyclers. Afval bestaat uit producten, verpakkingen, secundaire verpakkingen en restafval. Afval is gerecycled wanneer het door een afvalverwijderaar verwerkt wordt en hergebruikt kan worden.

Afval voor afvalverwerking (kg).

Dit is het totaalgewicht aan afval exclusief primaire en secundaire verpakkingen dat tijdens de rapportageperiode aangeboden wordt aan afvalverwerkers en recyclers. Het gaat om de som van restafval, metaal, chemisch afval, archief, elektrische apparaten en textiel.

% bedrijfsongevallenratio.

Het percentage bedrijfsongevallen wordt berekend door het aantal geregistreerde bedrijfsongevallen af te zetten tegen het gemiddeld aantal FTE gedurende de rapportageperiode. Wat we onder een bedrijfsongeval verstaan, wordt bepaald door de wet- en regelgeving van de verschillende landen waar Zeeman actief is. Meetdatum is 31 december van het betreffende boekjaar.

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant.

Aan: de directie en de raad van commissarissen van Zeeman Groep B.V.

Assurancerapport met beperkte mate van zekerheid over het maatschappelijk jaarverslag 2023



Onze conclusie met beperking

Op grond van de door ons uitgevoerde beoordelingswerkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden, uitgezonderd de gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de sectie 'De basis voor onze conclusie met beperking', om te veronderstellen dat het maatschappelijk jaarverslag 2023 van Zeeman Groep B.V. geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, getrouwe weergave geeft van:

- het beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied over het jaar geëindigd op 31 december 2023;

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend toegepaste rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria'.

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben het maatschappelijk jaarverslag 2023 (hierna: de mvo-informatie) beoordeeld. Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

De basis voor onze conclusie met beperking

Bevindingen die hebben geleid tot onze conclusie met beperking

Het materiële thema 'Grondstoffen en materialen' wordt toegelicht met de volgende KPI's:

- % duurzamer katoen t.o.v. totale katoenconsumptie;
- % van totaal duurzame materialen in kleding en textiel t.o.v. totale consumptie;
- % recyclede materialen t.o.v. totale consumptie.

We verwijzen naar paragraaf 'Datakwaliteit en beperkingen met betrekking tot KPI's en informatie 'Grondstoffen en materialen' van bijlage 'Over dit verslag' bij het maatschappelijk jaarverslag, waarin wordt toegelicht dat er beperkingen zijn in de betrouwbaarheid van de data onderliggend aan deze KPI's. Als gevolg van deze beperkingen zijn wij niet in staat geweest voldoende en geschikte assurance-informatie te verkrijgen ten aanzien van de betrouwbaarheid van deze data. Wij verstrekken als gevolg hiervan bij het maatschappelijk jaarverslag 2023 een conclusie met beperking. Deze beperking ziet toe op de KPI's zoals hierboven benoemd, de toelichtingen in hoofdstuk 'Grondstoffen en materialen' en de volgende indicatoren in bijlage 'Indicatoren overzicht.' voor 2023:

- Gebruikte materialen in gewicht;
- % van gebruikte materialen met hernieuwbare oorsprong.

De basis voor onze beoordeling

Wij hebben onze beoordeling verricht volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van het maatschappelijk jaarverslag'.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie met beperking.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van Zeeman Groep B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO). Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

PwC past de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikt PwC over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en proce-

dures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Rapportagecriteria

De toegepaste rapportagecriteria voor het opstellen van het maatschappelijk jaarverslag zijn de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend toegepaste rapportagecriteria, zoals toegelicht in bijlage 'Over dit verslag.' bij het maatschappelijk jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van de mvo-informatie biedt de mogelijkheid verschillende, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Daarom moet het maatschappelijk jaarverslag gelezen en begrepen worden samen met de toegepaste rapportagecriteria.

Beperking in de reikwijdte van onze beoordeling

In het maatschappelijk jaarverslag is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en schattingen. Inherent aan deze toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn, en waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie.

In het maatschappelijk jaarverslag worden verwijzingen gemaakt naar externe bronnen of websites. De informatie in deze externe bronnen of websites maken geen deel uit van de mvo-informatie die wij hebben beoordeeld. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Verantwoordelijkheden voor het maatschappelijk jaarverslag en de beoordeling daarvan

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor het maatschappelijk jaarverslag

De directie van Zeeman Groep B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen en getrouw weergeven van het maatschappelijk jaarverslag in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria', inclusief het selecteren van de rapportagecriteria, het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De directie is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria en voor het bepalen dat deze rapportagecriteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van de beoogde belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de mvo-informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in hoofdstuk 'Over dit verslag.' van het maatschappelijk jaarverslag.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van het maatschappelijk jaarverslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het rapportageproces van de entiteit ten aanzien van het maatschappelijk jaarverslag.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van het maatschappelijk jaarverslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen als basis voor de door ons af te geven conclusie.

Onze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid dat het maatschappelijk jaarverslag geen afwijkingen van materieel belang bevat en het tot uitdrukking brengen van een conclusie met beperkte mate van zekerheid in ons rapport. De werkzaamheden variëren in aard en timing, en zijn ook geringer in omvang dan die bij een assuranceopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling (beperkte mate van zekerheid) is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle (redelijke mate van zekerheid) met betrekking tot zowel de werkzaamheden ten aanzien van de risico-inschatting, inclusief het verwerven van inzicht van de interne beheersing, als de werkzaamheden verricht ten aanzien van het inspelen op de geïdentificeerde risico's.

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een analyse van de externe omgeving en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in het maatschappelijk jaarverslag staan. Dit omvat het evalueren van de materialiteitsanalyse van de entiteit en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie.
- Via het inwinnen van inlichtingen, het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen in de interne beheersingsmaatregelen, de rapporteringsprocessen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de entiteit relevant voor het opstellen van het maatschappelijk jaarverslag, niet voor het doel van het verwerven van assurance-informatie over het bestaan of het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.
- Het identificeren van gebieden in het maatschappelijk jaarver-

slag waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van de verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de mvo-informatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze overige werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) op groepsniveau verantwoordelijk voor de (mvo-)strategie en het -beleid en de -prestaties.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de mvo-informatie.
- Het verkrijgen van assurance-informatie dat de mvo-informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit.
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie.
- Het overwegen van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het overwegen van de algehele presentatie en inhoud van het maatschappelijk jaarverslag.
- Het overwegen of de mvo-informatie als geheel, inclusief de behandelde onderwerpen en de opgenomen toelichtingen, duidelijk en toereikend is toegelicht in overeenstemming met de toegepaste rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 16 mei 2024

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

M.G. Bergers RA



GRI content index.

Statement of use	Zeeman textielSupers B.V. has reported in accordance with the GRI Standards for the period 1 January 2023 - 31 December 2023.
GRI 1 used	GRI 1: Foundation 2021
Applicable GRI Sector Standard	Not currently available

Disclosure		Page in CSR report 2023	Notes and Omissions
GRI 2: General Disclosures 2021			
2-1	Organizational details	8-9	
2-2	Entities included in the organization's sustainability reporting	94	
2-3	Reporting period, frequency and contact point	99	
2-4	Restatements of information	112	
2-5	External assurance	102	
2-6	Activities, value chain and other business relationships	8-9	
2-7	Employees	8, 108-110, 112, 114	
2-8	Workers who are not employees		Omission: Not available. In 2023 we have not succeeded to set up a system with regard to workers who are not employee. We plan to have a system ready at the end of 2024, to be able to report from January 1st in 2025.
2-9	Governance structure and composition	95-96	
2-10	Nomination and selection of the highest governance body	95-96	
2-11	Chair of the highest governance body	95-96	
2-12	Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts	97	
2-13	Delegation of responsibility for managing impacts	97	
2-14	Role of the highest governance body in sustainability reporting	97	
2-15	Conflicts of interest	97	
2-16	Communication of critical concerns	85	
2-17	Collective knowledge of the highest governance body	97	
2-18	Evaluation of the performance of the highest governance body	97	
2-19	Remuneration policies	95-96	
2-20	Process to determine remuneration	95-96	

Disclosure		Page in CSR report 2023	Notes and Omissions
2-21	Annual total compensation ratio	96	2-21b: Given the eight countries where Zeeman is active, with different salary levels and collective labor agreements, resulting in high staff turnover, it is currently not possible to calculate an average salary increase. We used a simplified method as an approximation. A comparison has been made between the salary costs per FTE in December 2022 and December 2023. The increase is compared with the salary increase of the CEO. The result is as follows: Average salary increase is 14.4% and the CEO wage increase is 10.0%.
2-22	Statement on sustainable development strategy	2, 4, 13, 14	
2-23	Policy commitments	12	
2-24	Embedding policy commitments	12, 41-44, 61, 79-82, 97	
2-25	Processes to remediate negative impacts	41-44, 66, 69	
2-26	Mechanisms for seeking advice and raising concerns	66, 69, 85	
2-27	Compliance with laws and regulations	23, 87	
2-28	Membership associations	98	
2-29	Approach to stakeholder engagement	16-17, 18, 63-70, 76-77	
2-30	Collective bargaining agreements	16, 109	

GRI 3: Material Topics 2021

3-1	Process to determine material topics	16-19	
3-2	List of material topics	19	

Topics standards

GRI 3: Materials 2016

3-3	Management of material topics	35	
301-1	Materials used by weight or volume	110, 111	Volume for garments and textile. Non-textile products are not included. We have collected Non-textile data in 2023 and will continue with this in 2024. Volume for primary and secundaire packaging is reported separately.
301-2	Recycled input materials used	38, 111	
301-3	Reclaimed products and their packaging materials	36, 38, 110, 111	These numbers do not include packaging materials. See reason for omission at 301-1.
Zeeman Indicator		36	% total sustainable materials in relation to total consumption.
		38, 111	% sustainable cotton sourced by Zeeman suppliers in relation to total cotton consumption.
		38, 111	% recycled materials in relation to total consumption.



Disclosure		Page in CSR report 2023	Notes and Omissions
<i>GRI 303: Water and Effluents 2018</i>			
3-3	Management of material topics	24-34, 37	Partial omission for this GRI topic standard. Data unavailable for disclosure 303-1, 303-3, 303-4 and 303-5.
303-2	Management of water discharge-related impacts	24-34, 37	Omission: not available. We will report in more detail on water pollution and water scarcity in the report over 2024. We currently report on the use of an ETP by our textile suppliers. Five suppliers are supported with implementing improvements related to water and other topics in the Better Mill Program. We will develop a policy on water in 2025.
<i>GRI 305: Emissions 2016</i>			
3-3	Management of material topics	24-27	Partial omission for this GRI topic standard. Data unavailable for disclosure 305-1, 305-2, 305-3, 305-5, 305-6, 305-7.
305-4	GHG emissions intensity	110, 111	We will report in more detail on our emissions in our 2024 CSR report. For example absolute numbers and a more extensive scope 3 (including our assortment).
<i>GRI 306: Waste 2020</i>			
3-3	Management of material topics	49	Partial omission for this GRI topic standard. Data unavailable for disclosure 306-4 and 306-5.
306-1	Waste generation and significant waste-related impacts	29, 37, 40, 45-49	
306-2	Management of significant waste-related impacts	29, 37, 40, 45-49	
306-3	Waste generated	49, 110	
<i>GRI 308: Supplier Environmental Assessment 2016</i>			
3-3	Management of material topics	28-34	Partial omission for this GRI topic standard. Data unavailable for disclosure 308-2.
308-1	New suppliers that were screened using environmental criteria	28-34, 42, 111	
Zeeman Indicator		111	% of purchase value from the 50 largest Far East and Turkish suppliers.
		111	of the 50 largest Far East and Turkish suppliers with whom we have been working for 5 years or more.
<i>GRI 403: Occupational Health and Safety 2018</i>			
3-3	Management of material topics	63-70	Partial omission for this GRI topic standard. Data unavailable for disclosure 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-5, 403-6, 403-8, 403-9, 403-10
403-7	Prevention and mitigation of occupational health and safety impacts directly linked by business relationships	63-70	
Zeeman Indicator		67, 111	Score Brand Performance Check Fair Wear Foundation.
		68-69	% handled complaints through Fair wear complaints mechanism.
		76, 111	% of total buying volume textile suppliers in South and East Asia and Turkey where we provide a living wage for our share in production.
<i>GRI 408: Child Labor 2016</i>			
3-3	Management of material topics	71	
408-1	Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor	71	
Zeeman Indicator		111	% cotton out of our total cotton consumption where suppliers are known (so that the origin can be traced).



Disclosure		Page in CSR report 2023	Notes and Omissions
<i>GRI 409: Forced or Compulsory Labor 2016</i>			
3-3	Management of material topics	71	
409-1	Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor	71	
<i>GRI 414: Supplier Social Assessment 2016</i>			
3-3	Management of material topics	64	
414-1	New suppliers that were screened using social criteria	111	
414-2	Negative social impacts in the supply chain and actions taken	65, 66-70, 111	414-2d. Areas for improvement are found in every audit, training or recieved complaint (100%). We value the honesty of suppliers and workers and there willingniss to together work on improvements. 414-2e. Not applicable: no relations were terminated as a result of the assessment.
<i>GRI 416: Customer Health and Safety 2016</i>			
3-3	Management of material topics	51-53	
416-1	Assessment of the health and safety impacts of product and service categories	51-53	
416-2	Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services	51-53	
Zeeman Indicator		51-53, 111	% samples done in the reporting period with good results.
		51-53, 111	Number of products recalled from our stores.

Indicatoren overzicht.

In 2023 is opvolging gegeven aan de materiële thema's die bepaald zijn tijdens de stakeholderdialoog eind 2018 en in 2022. Op de acht meest materiële thema's zijn relevante kpi's bepaald waarover we rapporteren. Op de volgende pagina's zijn overige indicatoren en/of uitsplitsingen opgenomen voor zover relevant en/of vereist door de GRI-Standaarden.

	2019	2020	2021	2022	2023
Onze medewerk(st)ers					
Totaal aantal medewerkers ¹	7.968	8.317	8.473	8.679	9.035
Nederland vrouw	3.072	3.340	3.026	3.051	3.167
Nederland man	446	292	473	473	458
België vrouw	1.523	1.270	1.638	1.706	1.756
België man	70	412	73	81	74
Duitsland vrouw	721	694	669	599	552
Duitsland man	26	14	17	20	18
Frankrijk vrouw	1.454	1.582	1.552	1.540	1.585
Frankrijk man	182	89	164	163	178
Luxemburg vrouw	68	61	73	65	70
Luxemburg man	3	6	2	3	-
Spanje vrouw	325	520	650	830	990
Spanje man	65	30	130	142	146
Oostenrijk vrouw	13	5	6	6	18
Oostenrijk man	0	2	0	0	2
Portugal vrouw					18
Portugal man					3
Gemiddeld aantal FTE's					
Nederland	2.373	2.453	2.434	2.376	2.330
Belgie	1.231	1.234	1.270	1.308	1.350
Duitsland	690	617	592	546	503
Frankrijk	1.435	1.459	1.531	1.545	1.573
Luxemburg	66	64	65	63	64
Spanje	260	412	582	731	878
Oostenrijk	12	8	6	5	7
Portugal					13

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal aantal stagiaires					
Nederland	1.149	850	765	813	635
Belgie	831	668	853	800	778
Duitsland	1.052	724	509	600	422
Frankrijk	515	162	84	302	313
Luxemburg	14	8	5	8	4
Spanje	25	46	86	48	117
Oostenrijk	17	10	10	4	2
Portugal					-
Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die fulltime werkt?					
Totaal aantal medewerkers	2.394	2.552	2.601	2.690	2.708
Nederland vrouw	377	387	397	410	419
Nederland man	307	348	338	337	332
België vrouw	184	228	168	227	233
België man	12	12	14	13	12
Duitsland vrouw	374	351	335	295	243
Duitsland man	17	17	13	15	9
Frankrijk vrouw	821	850	907	883	906
Frankrijk man	120	117	114	113	121
Luxemburg vrouw	51	48	50	51	45
Luxemburg man	1	-	-	3	-
Spanje vrouw	104	161	228	296	333
Spanje man	20	28	35	46	45
Oostenrijk vrouw	6	5	2	1	4
Oostenrijk man	-	-	-	-	1
Portugal vrouw					4
Portugal man					1

	2019	2020	2021	2022	2023
Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die parttime werkt?					
Totaal aantal medewerkers	5.574	5.765	5.872	5.989	6.327
Nederland vrouw	2.695	2.767	2.629	2.641	2.748
Nederland man	139	130	135	136	126
België vrouw	1.339	1.380	1.470	1.479	1.523
België man	58	62	59	68	62
Duitsland vrouw	347	336	334	304	309
Duitsland man	9	4	4	5	9
Frankrijk vrouw	633	642	645	657	679
Frankrijk man	62	62	50	50	57
Luxemburg vrouw	17	19	23	14	25
Luxemburg man	2	-	2	-	-
Spanje vrouw	221	285	422	534	657
Spanje man	45	76	95	96	101
Oostenrijk vrouw	7	2	4	5	14
Oostenrijk man	-	-	-	-	1
Portugal vrouw					14
Portugal man					2

Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die voor een bepaalde tijd een contract heeft?					
Totaal aantal medewerkers	3.101	3.200	3.171	3.208	3.383
Nederland vrouw	1.606	1.653	1.557	1.657	1.787
Nederland man	188	209	194	206	179
België vrouw	563	624	649	711	750
België man	53	56	53	59	55
Duitsland vrouw	208	188	169	165	178
Duitsland man	16	10	5	10	8
Frankrijk vrouw	298	310	319	304	278
Frankrijk man	53	53	50	39	45
Luxemburg vrouw	28	26	30	19	21
Luxemburg man	3	-	2	3	-
Spanje vrouw	71	53	115	29	50
Spanje man	12	18	28	6	11
Oostenrijk vrouw	2	-	-	-	-
Oostenrijk man	-	-	-	-	-
Portugal vrouw					18
Portugal man					3

Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die voor een onbepaalde tijd een contract heeft?					
Totaal aantal medewerkers	4.867	5.117	5.302	5.471	5.652
Nederland vrouw	1.466	1.501	1.469	1.394	1.380
Nederland man	258	269	279	267	279
België vrouw	960	984	989	995	1.006
België man	17	18	20	22	19
Duitsland vrouw	513	499	500	434	374
Duitsland man	10	11	12	10	10
Frankrijk vrouw	1.156	1.182	1.233	1.236	1.307
Frankrijk man	129	126	114	124	133
Luxemburg vrouw	40	41	43	46	49
Luxemburg man	-	-	-	-	-
Spanje vrouw	254	393	535	801	940
Spanje man	53	86	102	136	135
Oostenrijk vrouw	11	7	6	6	18
Oostenrijk man	-	-	-	-	2
Portugal vrouw					-
Portugal man					-
% medewerkers die vallen onder een cao	90,5	91,4	91,8	92,8	93,6
% medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt ²	2,5	2,4	2,7	2,8	1,0
% mannen in managementpositie (exclusief Filiaalbeheerders) ³	28,4	32,7	36,4	33,9	38,2
% vrouwen in managementpositie (exclusief Filiaalbeheerders) ³	71,6	67,3	63,6	66,1	61,8
Leeftijdsopbouw					
% 24 jaar en jonger	31,4	31,4	30,0	28,9	26,9
% 25-34	30,2	29,0	27,8	26,9	26,6
% 35-44	22,3	22,8	24,3	24,6	25,5
% 45-54	11,0	11,6	12,2	13,6	14,3
% 55 jaar en ouder	5,1	5,3	5,7	6,1	6,8



	2019	2020	2021	2022	2023
% Ziekteverzuim	6,8	7,0	6,7	7,5	7,3
Nederland	6,2	7,3	5,7	6,6	5,9
Belgie	6,1	6,0	7,0	7,3	8,1
Duitsland	8,6	7,4	7,2	9,4	7,9
Frankrijk	8,2	7,5	8,0	8,6	8,6
Luxemburg	5,9	7,5	7,6	9,1	5,9
Spanje	4,3	5,2	7,6	7,8	8,0
Oostenrijk	9,1	1,7	2,7	3,5	4,3
Portugal					3,5
Bedrijfsongevallenratio	2,5	2,3	2,5	2,6	3,0
Aantal dodelijke ongevallen	0	0	0	0	0
Trainingsdagen / FTE	0,93	0,66	0,60	1,10	1,49
Transport ⁴					
Brandstofverbruik (liters/100km)					
Vrachtauto's	25,00	21,90	22,64	22,85	25,42
Personenauto's	5,77	5,56	5,64	4,73	4,56
 Beladingsgraad zeecontainer (m ³)	62	75	79	81	80
gem. CO ₂ -uitstoot per rolcontainer eigen- en extern transport (outbound) ⁹	11,16	12,43	12,29	12,06	12,05
Verpakkingen & Afval					
Bedrijfsafval (kg)	701.256	592.532	628.422	749.306	565.835
% waarvan gevaarlijke stoffen	0,2	0,2	0,5	2,3	0,11
Secundaire verpakkingen (kg)	4.766.060	4.364.320	4.614.900	4.599.860	4.525.155
Totaal gewicht afval (kg)	5.467.316	4.956.852	5.243.322	5.349.166	5.090.990
% gerecyled	89	90	89	90	91
% verbranding afval met energie terugwinning	11	10	10	10	9
% verbranding afval	0	0	-	-	-
Primaire verpakkingen (kg)	2.407.729	2.086.606	2.105.352	2.484.150	2.330.311

	2019	2020	2021	2022	2023
Energieverbruik ⁵					
Gasverbruik (m³/m²)					
Nederland	12	11	11	10	10
België	11	10	13	10	8
Duitsland	20	17	17	15	19
Frankrijk ⁷	NB	NB	9	11	13
Luxemburg	19	12	10	11	8
Spanje	NB	NB	NB	0	0
DC + servicekantoor	2	3	2	2	2
Elektriciteitsverbruik (kWh/m²) ⁵					
Nederland	63	59	55	58	57
België	53	45	54	54	53
Duitsland	69	62	54	59	55
Frankrijk	72	68	73	77	81
Luxemburg	37	34	47	40	39
Spanje	NB	NB	NB	80	79
DC + servicekantoor	37	36	39	50	52
CO₂ footprint (tonnen) ⁵					
Scope 1 (per m²)	21	20	21	18	17
Gas- winkels Nederland	23	21	20	18	17
Gas- winkels België	21	19	23	17	15
Gas- winkels Duitsland	37	32	31	27	33
Gas- winkels Frankrijk ⁷	NB	NB	17	20	23
Gas- winkels Luxemburg	36	23	17	19	14
Gas- DC + servicekantoor	4	5	4	3	3
Scope 1/netto omzet ⁴	7	6	5	6	6
Transport - vrachtwagens	6	5	5	6	6
Transport - personenauto's	1	1	0	-	-

	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
Scope 2 (per m²)	20	15	16	18	17	% van gebruikte materialen van hernieuwbare oorsprong.	NB	NB	NB	68	65
Elektriciteit- winkels Nederland	27	33	25	26	17	% katoen van onze totale katoenconsumptie waarvan de toeleveranciers bekend zijn (zodat de herkomst te herleiden is). ^{12, 13}	NB	42	70	85	96
Elektriciteit- winkels België	13	9	11	11	6	% inkoopwaarde geproduceerd bij wet processing units die gebruik maakt van een waterzuiveringssysteem (ETP) in Zuid- en Oost-Azië en Turkije. ^{15, 16, 17}	NB	80	95	97 ¹⁵	94
Elektriciteit- winkels Duitsland	56	38	32	35	21	% van de inkoopwaarde bij de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers.	72	70	72	74	75
Elektriciteit- winkels Frankrijk	6	3	4	5	4	% van de inkoopwaarde van onze 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarmee we 5 jaar of langer samenwerken.	86	86	84	88	92
Elektriciteit- winkels Luxemburg	15	15	21	18	3	% steekproeven gedaan in de rapportageperiode met een goed resultaat.	96	97	98	98	98
Elektriciteit- winkels Spanje	NB	NB	NB	23	23	Aantal artikelen publiekelijk uit de verkoop.	NB	NB	16	4	5
Elektriciteit- DC + servicekantoor	16	20	18	23	15						
Scope 3/netto omzet	35,69	23,72	15,40	18,09	18,23						
Zeevracht ⁸	15,52	8,53	4,01	3,96	4,14						
Luchtvracht	0,35	0,93	0,61	0,13	-						
Wegtransport derden	1,97	0,38	0,27	0,10	0,61						
Binnenvaart	0,38	0,46	0,43	0,05	0,19						
Vliegreizen	1,56	0,11	0,02	0,25	0,57						
Verpakkingsmaterialen	13,29	11,83	9,64	12,81	12,41						
Papier	2,62	1,48	0,42	0,27	0,32						
Inkoop											
% Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarbij onafhankelijke leveranciersaudits zijn uitgevoerd	100	100	98	99	95						
% nieuwe leveranciers in de keten op basis van inkoopwaarde dat is beoordeeld aan de hand van criteria op het gebied van mensenrechten en gemeenschap.	NB	NB	NB	100	100						
Score Brand Performance Check Fair Wear Foundation.	NB	NB	65	72	59						
% afgehandelde klachten gemeld via het Fair wear klachtenmechanisme.	NB	NB	NB	71,4 (5 van 7)	42,9 (3 van 7)						
% van de totale inkoopwaarde textiellveranciers in het Zuid- en Oost-Azië en Turkije waar we voor ons aandeel in productie leefbaar loon financieren.	NB	NB	NB	12	12						
% duurzamer katoen t.o.v totaal katoen consumptie. ^{6, 11, 14}	24	42	59	75	93						
% van totaal duurzamere materialen in kleding en textiel t.o.v. totale consumptie. ^{6, 14}	NB	29	39	53	71						
% recycled materialen t.o.v. totale consumptie. ¹⁰	NB	NB	3,5	4,6	13,0						
Gebruikte materialen in gewicht.	NB	NB	NB 21.294.550	20.780.626							

Voetnoten.

1. Het totaal aantal medewerkers is met 4,1% toegenomen. Deze toename is grotendeels te wijden aan de opening van nieuwe winkels, waarvan het zwaartepunt in Spanje ligt.
2. Als gevolg van wijzigingen in de administratieve organisatie hebben wij moeten constateren dat we op dit moment geen betrouwbaar cijfer kunnen publiceren. Dit houdt niet in dat er geen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Zeeman in Nederland werkzaam zijn geweest.
3. Methodiek voor bepalen managementpositie veranderd t.o.v. voorgaande jaren. Vanaf 2020 geldt dat wanneer men leiding geeft aan één of meer personen hij/zij als manager wordt geschouwd.
4. De terreinwagens zijn niet meegenomen in de cijfers.
5. Conform voorgaande jaren zijn de gegevens van Oostenrijk buiten beschouwing gelaten omdat er onvoldoende verbruiksdata zijn. Er is op dit moment nog niet bekend wanneer deze beschikbaar zullen zijn.
6. Sinds 2020 hebben we een methodiek om de materialenconsumptie te berekenen om zo het duurzamere materiaalgebruik inzichtelijk te maken. Over voorgaande jaren zijn geen cijfers bekend.
7. De nieuwe leverancier van gas in Frankrijk heeft de verbruiksdata van 2019 en 2020 niet kunnen aanleveren waardoor de gegevens niet gerapporteerd konden worden.
8. Vanaf 2020 is er gerekend met een gewijzigde emissiefactor voor zeevracht waardoor een significante reductie te zien. De cijfers van voorgaande jaren zijn niet herzien.
9. Voor 2019 zijn in de berekening van de 'CO₂-uitstoot rolcontainer' niet alle gegevens meegenomen m.b.t. de externe exporteurs.
10. Sinds 2021 rapporteren we deze nieuwe kpi waarmee we het totaal aan gerecycled katoen, polyester, en hergebruikt textiel separaat inzichtelijk maken.
11. Sinds 2020 wordt in deze berekening naast het aandeel Better Cotton ook biologisch en gerecycled katoen meegenomen.
12. Het resultaat van deze kpi is voor 2020 gecorrigeerd door toepassing juiste berekening.
13. Sinds 2021 is de methodiek veranderd, waardoor ook voor een deel van de conventionele katoen de ginner, spinner en raw material leverancier inzichtelijk is gemaakt. Een deel van de stijging in de kpi ten opzichte van voorgaand jaar wordt hierdoor verklaard.
14. In het mvo-jaarverslag 2021 werd er nog gesproken over 'duurzame materialen' en 'duurzaam katoen'. Sinds 2022 is dit aangepast naar 'duurzamere materialen' en 'duurzamer katoen', ook voor de kpi's, omdat dit nauwkeuriger is.
15. Het resultaat in 2022 is naar beneden bijgesteld van 99 naar 97 doordat de criteria van de KPI zijn aangepast. Eerst werd er gekeken of elke leveranciers met tenminste één wet processing unit werkt met een ETP. Dit is aangepast naar het totaal aantal wet processing units met een ETP.
16. Deze resultaten zijn berekend aan de hand van de eerdere gebruikte methode, namelijk % inkoopwaarde geproduceerd bij ten minste één wet processing unit die gebruik maakt van een ETP in Zuid - en Oost-Azië en Turkije. De methodologie is aangepast en de uitkomsten vanaf 2022 zijn hierop gebaseerd.
17. Sinds 2022 is de milieu-impact roadmap tweemaal herzien. In 2022 is het alleen gelukt om onze vervenrijen en wasserijen te monitoren. De beoordeling hiervan zou gebeuren in 2023. Het verkrijgen van de juiste documentatie bleek in de praktijk toch lastiger te zijn, omdat de natte processen zoals het verven van de stof, regelmatig plaatsvinden bij fabrieken waar wij geen directe relatie mee hebben. Hierdoor hebben we nog niet dusdanig kunnen sturen op het verminderen van milieu-impact dieper in de keten, als dat we voor ogen hadden. Daarnaast hebben we nieuwe inzichten opgedaan uit het meten van milieu-impact waardoor de onderwerpen die nadruk krijgen mogelijk verschuiven.

Begrippenlijst.

Aantal verkochte producten.

Dit is het aantal verkochte consumenteneenheden.

Auditcommissie.

De auditcommissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het toetsen van de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving.

Bangladesh Accord.

Het Bangladesh Accord was een uniek samenwerkingsverband tussen verschillende stakeholders van 2013-2018. Het Accord is opgericht in de nasleep van het instorten van Rana Plaza waarbij meer dan 1.000 werknemers om het leven kwamen en duizenden (ernstig) gewond raakten. Het doel van het Accord was de arbeidsomstandigheden in de textielsector in Bangladesh te verbeteren. Fabrieken van aangesloten bedrijven werden onafhankelijk gekeurd en verbeterd ten aanzien van brandveiligheid, constructie van het gebouw en elektriciteit. Zie ook Overzicht lidmaatschappen.

Better Cotton (BC).

Zie Overzicht lidmaatschappen.

Code of Labour Practices.

Een gedragscode die aan de basis staat van de samenwerking tussen Fair Wear en een Fair Wear lid is de Code of Labor Practices. De kern van deze code bestaat uit acht arbeidsnormen die zijn gebaseerd op internationaal erkende normen.

Consumentenomzet

De consumentenomzet is de omzet inclusief btw. Dit is dus wat je direct van de klant ontvangt wanneer deze afrekent. De BTW moet afgedragen worden aan de belastingdienst en is daardoor geen inkomst voor Zeeman. De netto-omzet is derhalve de bruto-omzet minus de afgedragen BTW.

Fair Wear (FW).

Zie Overzicht lidmaatschappen.

Fair Wear Brand Performance Check.

De Brand Performance Check van FW is een tool om de activiteiten van de aangesloten bedrijven van FW te evalueren en erover te rapporteren.

Gemiddeld aantal medewerkers in FTE.

Som van de uren volgens contract/uren volgens CAO of wet per land (voor alle medewerkers bij elkaar opgeteld). Dit wordt per maand bij elkaar opgeteld, gedeeld door het aantal maanden. Iedere maand wordt op peildatum einde van de kalendermaand een FTE overzicht uitgedraaid waarin de contracturen per land bij elkaar opgeteld worden.

Goed resultaat.

Onder 'goed' resultaat verstaan we dat er tijdens de steekproef geen gebreken zijn gebleken waardoor een (potentieel) veiligheids- en/of gezondheidsrisico kan ontstaan.

GOTS (Global Organic Textile Standard).

GOTS is een standaard voor biologische textiel die ketendiep wordt toegepast in de verwerking van biologische vezels.

Importeurs.

Bedrijven gevestigd in Europa die artikelen voor Zeeman inkopen en/of ontwikkelen bij producenten. Bijvoorbeeld artikelen onder licentie of merk-artikelen. Dit is een tussenpartij die zelf geen producent is.

International Accord.

Zie Overzicht lidmaatschappen.

Investerings.

Investerings zijn de uitgaven die langer dan een jaar worden ingezet tijdens een de bedrijfsprocessen. Het gaat hierbij

om verbouwingen van winkels, winkel- en kantoorinterieur, software, hardware w.o. kassa's, vervoermiddelen (vrachtwagens en personenauto's), mechanisatie van het centrale magazijn.

LED.

Light-emitting diode is energiezuinige verlichting.

Kwaliteitssteekproeven uit ons assortiment.

Het steekproefsgewijs testen op risicoproducten uit ons assortiment na levering.

Open Supply Hub.

Een online platform waar retailers hun leveranciers kunnen uploaden en dit zichtbaar is voor iedere consument.

Pakistan Accord.

Zie Overzicht lidmaatschappen.

Remuneratiecommissie.

De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen onder andere over de arbeidsvoorwaarden en de beloning van de directie en het (top-)management.

Primaire verpakkingen.

Primaire verpakkingen zijn de verpakkingen van de producten zelf. De primaire verpakkingen zijn die verpakkingen waar wij jaarlijks de verplichte afvalbeheersbijdragen over afdragen in de diverse landen. Verpakkingen van producten die ingekocht zijn op de Europese markt worden niet meegenomen.

(Manufacturing) Restricted Substances List ((M)RSL).

Een lijst van chemicaliën die beperkt zijn in consumentenproducten, meestal vanwege een overheidsregelgeving of wet. Het doel van een RSL is het verminderen van het gebruik van gevaarlijke stoffen in consumptiegoederen en toeleveringsketens. Een MRSRL bevat ook een lijst van chemicaliën die niet gebruikt mogen worden binnen een productiefaciliteit.

Scope 1.

Deze bevat alle directe emissies die gegenereerd zijn door transportactiviteiten die de onder- neming zelf uitvoert, met bronnen in eigendom of controle van de onderneming, zoals bijvoorbeeld het transport naar de winkels. Sinds 2017 wordt bij de CO₂-berekening de conversiefactoren opgevraagd bij de leverancier en van www.co2emissiefactoren.nl voor transport (2017). De conversiefactor voor gas is voor alle landen gelijk. De metingen binnen deze scope zijn gebaseerd op m² vloeroppervlakte en dit geldt voor de winkels, DC en Servicekantoor. Er zijn schattingen en aannames gedaan omtrent verbruik van vrachtwagens en CO₂-uitstoot per liter diesel (bron TtM.nl).

Scope 2.

Deze bevat indirecte emissies door het gebruik van ingekochte energie om ondernemingsactiviteiten uit te kunnen oefenen zoals elektriciteit. Bij de CO₂-berekening zijn de conversiefactoren opgevraagd bij de leverancier, elk land heeft zijn eigen conversiefactor. We voldoen nog niet aan alle toelichtingsvereisten zoals bijvoorbeeld market vs location based.

Scope 3.

Dit zijn alle andere indirecte emissies die buiten de eigen bedrijfsprocessen in de hele keten ontstaan. Dit geldt voor productie van gebruikte of verkochte producten, maar ook voor de consumptie en verwerking hiervan. De scope 3 cijfers in het Indicatoren overzicht bevatten de volgende onderdelen: Zeevaart, luchtvracht, wegtransport, binnenvaart, papierverbruik, verpakkingsmaterialen en vlieg- en treinreizen. Emissiestromen die niet zijn meegenomen in deze berekening zijn: zakelijk & woon-werkverkeer, materialen/textiel, capital goods, afval tijdens operaties en leased assets. De CO₂-berekening is gemaakt volgens de uitgangspunten van het GreenHouse Gas Protocol (2016).

Social audits.

Proces om de bedrijfsvoering binnen een productielocatie te toetsen aan vooraf bepaalde criteria. Voor de criteria waaraan een fabrikant niet voldoet, moet een verbeterplan opgesteld worden. Dit plan omschrijft welke correctieve en preventieve maatregelen nodig zijn om aan de criteria te voldoen. Dit wordt ook wel een 'corrective action plan' (CAP) genoemd.

Sustainable Development Goals, SDG's.

De zeventien Sustainable Development Goals, of Duurzame Ontwikkelingsdoelen, om de wereld tot 'een betere plek te maken in 2030', zijn door de Verenigde Naties beschreven in hun voorstel voor een nieuwe mondiale agenda. Het eerste en belangrijkste doel is het beëindigen van extreme armoede, volgens de VN 'de grootste uitdaging van deze tijd'. Verder zijn er doelen over gezondheid, onderwijs en schoon drinkwater, maar ook doelen over duurzame energie, minder ongelijkheid en het aanpakken van klimaatverandering.

Totaal aantal medewerkers.

Het totaal aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst per einde van de rapportageperiode verdeeld per land.

Transparency Pledge.

Zie Overzicht lidmaatschappen.

Two-Way Code of Conduct.

Een gedragscode die duidelijk de normen en waarden beschrijft voor het gedrag van Zeeman zelf en partners in de keten.

Wet processing unit.

Een productielocatie waar natte processen (verven, wassen en/of printen) plaats vinden.

Ziekteverzuim.

Voor alle landen behalve België geldt: het aantal ziekte-dagen gedeeld door het totaal aantal werkbare dagen (in kalenderdagen). Voor België geldt: het aantal ziekte-uren gedeeld door de geplande werkuren.

Mei 2024

Zeeman textielSupers

De Schans 15 - 2405 XX

Postbus 301 - 2400 AH

Alphen aan den Rijn

Nederland

Telefoon: 0172 482 911

Fax: 0172 482 293

E-mail: csr@zeeman.com

Heeft u vragen over dit verslag? Neem dan contact
op met Arnoud van Vliet, manager mvo & Kwaliteit.

ZEEMAN