A photograph of a baby lying on its back on a dark blue quilted blanket. The baby is wearing a red long-sleeved onesie. Handwritten in red ink on the back of the onesie is the Dutch text: "Is zeeman wel zuinig op mijn toekomst?".

Is zeeman
wel zuinig
op mijn
toekomst?

**Maatschappelijk
jaarsverslag 2022**

ZEEMAN

Inhoudsopgave.

Voorwoord.	>	Zuinig op de mens.	>	Zuinig op de maatschappij.	>
2022 in beeld.	>	Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.	>	Onze maatschappelijke projecten in de productielanden.	>
Over Zeeman.	>	Kinder- en gedwongen arbeid.	>	Lokale ondersteuning in de buurt van onze winkels.	>
Hoe anderen het doen.	>	Leefbaar loon.	>	Bijdrage aan het maatschappijbeeld.	>
In het hart van onze strategie.	>	Transparantie & traceerbaarheid in de leveranciersketen.	>	Zuinig zijn wordt gewaardeerd.	>
Integratie mvo.	>	Samen groeien.	>	Bijlagen.	>
Duurzaam verankerd.	>	Zuinig op het milieu.	>		
De positieve impact van een hoger loon.	>	Milieu-impact in de keten.	>		
Sustainable Development Goals.	>	Grondstoffen en materialen.	>		
Onze stakeholders.	>	Inkooppraktijken.	>		
Stakeholderdialoog 2022.	>	Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval.	>		
Materiële thema's.	>	Een goed product.	>		
Waardecreatie in de keten.	>	Een <i>zuinige</i> operatie.	>		
Connectiviteitsmatrix.	>				

Voorwoord.

“Krijgt de maker van deze sweater wel fatsoenlijk betaald?” En: “Hoeveel water kost het maken van dit shirt?” Bij Zeeman vinden we het goed dat deze vragen gesteld worden en willen we transparant zijn over de antwoorden. Dat doen we niet alleen met dit mvo-jaarverslag, maar ook [met een campagne](#) waarin we mensen oproepen deze vragen te stellen.

Leefbaar loon.

Want in het afgelopen jaar hebben we opnieuw grote stappen gezet op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Iets waar ik zelf bijzonder trots op ben, is de introductie van leefbaar loon in vier fabrieken in Bangladesh, India en Turkije. In die landen is het niet altijd mogelijk om rond te komen van het minimumloon. We vullen dus het salaris van de lokale medewerkers aan, zodat zij beter in hun levensbehoeften kunnen voorzien. We zijn in 2019 gestart met het testen van leefbaar loon in een fabriek in Pakistan. Nu lopen er dus al in vijf fabrieken leefbaar loon programma's. Hoe dat gewaardeerd wordt, heb ik zelf ervaren toen ik in januari van dit jaar samen met onze inkoopdirecteur Erica Roolvink twee van deze fabrieken bezocht. Tegelijkertijd zijn we ons er sterk van bewust dat het nu aan ons is om een volgende stap te zetten. Wat we geleerd hebben van de pilot moeten we omzetten in beleid. Het liefst met anderen, als het moet alleen.

Heel belangrijk ook was het ondertekenen van het Pakistan Accord in januari 2023, een uitbreiding van het akkoord dat Zeeman in 2021 heeft ondertekend.

Tweedehands kleding.

Daarnaast zijn we gestart met het verzamelen van tweedehandskleding in alle Nederlandse winkels. Ook verkopen we nu tweedehandskleding in zes Nederlandse en in twee Belgische winkels. En met succes: in 2022 verkochten

we ruim 33.000 tweedehands kledingstukken. Daarmee hebben we ruim 33.000 kilo CO₂ bespaard. We willen die lijn in 2023 verder doortrekken. We zijn er trots op dat in 2022 het aandeel duurzame materialen in ons textiel is toegenomen: afgelopen jaar bestond bijna driekwart van het katoen dat we gebruiken voor onze kleding uit duurzamer katoen, zoals biologisch, gerecycled of Better Cotton.

Mooie stappen, waar we mee verder kunnen en die ook niet onopgemerkt zijn gebleven. Zo scoorden we een 'goed' op de Fair Wear Brand Performance Check en steeg Zeeman naar de top tien in de Fashion Transparency Index.

Tegelijkertijd zijn er nog grote uitdagingen die we niet uit de weg gaan. Daar zijn we eerlijk over in dit rapport. We kunnen het niet alleen. Daarom vinden we het belangrijk dat er internationale wetgeving komt op het gebied van duurzaam ondernemen. Want hoe meer partijen meedoen, hoe meer impact we samen kunnen maken.

Zuinig op mens, milieu en maatschappij.

Ondertussen blijven we natuurlijk ook scherp kijken naar onze eigen koers en visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Trouwens, bij Zeeman noemen we dat gewoon 'zuinig'. We zijn al jaren zuinig op mens, milieu en maatschappij, want zuinig zijn, levert gewoon veel op. Voor iedereen.

De belangrijkste vraag van dit jaar was misschien wel: “Hoe houden we in deze tijden van inflatie onze prijzen zo laag mogelijk, zodat textielbasics betaalbaar blijven?” Door de inflatie waren ook wij genooddaakt om een deel van onze prijzen te verhogen. Met pijn in ons hart, want we maken ons zorgen over de stijgende prijzen en de groeiende ongelijkheid. We zien het als onze rol om basisartikelen die je echt nodig hebt, voor iedereen bereikbaar te houden.

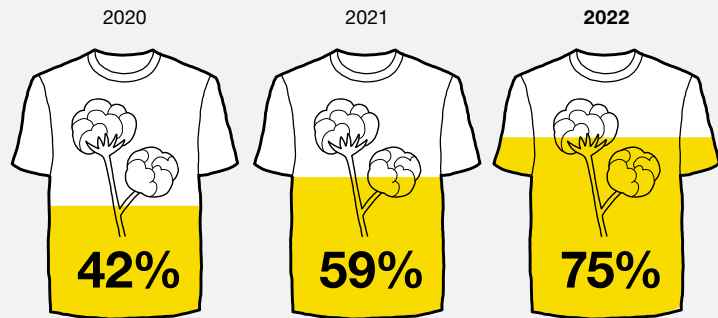
Dat Zuinig de kern van onze identiteit én onze strategie moet zijn, bleek heel duidelijk toen we in 2022 de strategie voor de komende jaren gingen beschrijven. Zuinig komt bij Zeeman recht uit het hart. Daarom ziet u deze term regelmatig voorbijkomen in ons mvo-jaarverslag. Veel leesplezier gewenst. En als er vragen zijn, aarzel niet om ze te stellen.

Met hartelijke groet,

Erik-Jan Mares
CEO



2022 in beeld.



Groei in aandeel duurzamere materialen.

In 2022 bestond onze katoenconsumptie voor 75% uit duurzamer katoen. Daarnaast bestond 53% van onze totale collectie uit duurzamere materialen, zoals gerecycled polyester en duurzamere viscose. In 2021 was dit nog 39%.



X 33.673 verkochte kledingstukken
= 33.673 KG CO₂ bespaard

Verkoop tweedehands kleding.

We hebben het Resale programma verder uitgebreid. Sinds begin 2022 zamelen we in alle Nederlandse winkels kleding in. En sinds mei 2022 zijn we gestart met het inzamelen van kleding en verkopen van tweedehands baby- & kinderkleding in twee Belgische filialen.

In 2022 hebben we in totaal 33.673 tweedehands kledingstukken verkocht. In 2021 waren dit nog 20.605 tweedehands kledingstukken.



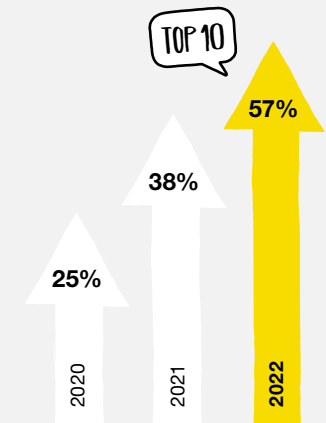
Leefbaar loon programma's.

In 2022 zijn we vier nieuwe leefbaar loon programma's gestart. Dat betekent dat we in Zuid- en Oost-Azië en Turkije een leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in de productie voor 12 procent van de inkoopwaarde van onze textielleveranciers.



Fashion Transparency Index.

Ook dit jaar heeft Zeeman weer meegedaan met de Fashion Transparency Index van Fashion Revolution. In dit onderzoek worden 250 internationale retailers en merken in de mode-wereld getoetst op transparantie. De inhoud van de beoordeling is breed. Zo wordt er gekeken naar de aanpak op het gebied van sociale kwesties en het milieu. Maar ook naar onderwerpen als duurzamere materialen en leefbaar loon. Uitgangspunt is de informatie die voor iedereen online beschikbaar is.



Brand Performance Check Fair Wear Foundation.

Ook in 2021 scoorde Zeeman al een "good" (met 65 punten) en dit werd met 7 punten verhoogd.

Introductie Two-Way Code of Conduct.

Een Code of Conduct hadden we al veel langer, maar deze was eenzijdig door Zeeman opgesteld. In 2020 en 2021 hebben we met een vragenlijst aan onze leveranciers onderzoek gedaan naar onze inkooppraktijken en de impact daarvan op mens en milieu. De resultaten zijn verwerkt in onze nieuwe Two-Way Code of Conduct. Hierbij ligt de focus niet alleen op de verplichtingen van de leverancier aan Zeeman, maar ook op Zeeman's verplichtingen aan de leverancier. Zo is bijvoorbeeld vastgelegd dat Zeeman geen eenzijdige aanpassingen in contracten aanbrengt.

Over Zeeman.

Zeeman is een keten van textielwinkels met meer dan 1.300 winkels in zeven 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, hebben we de laagst mogelijke prijs. 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 food, 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
Netto omzet in miljoenen €	639,1	616,6	678,5	774,2
Consumentenomzet in miljoenen €	768,6	740,6	816,2	931,5
Aantal verkochte artikelen in miljoenen	284,0	261,9	277,8	290,7
Gemiddeld aantal medewerkers in FTE	6.067	6.246	6.479	6.575

Profiel

+1313 Textielwinkels

7 **Europese landen**
België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk en Spanje.

8 **Online winkels**
Voor België (FR), België (NL), Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk 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.

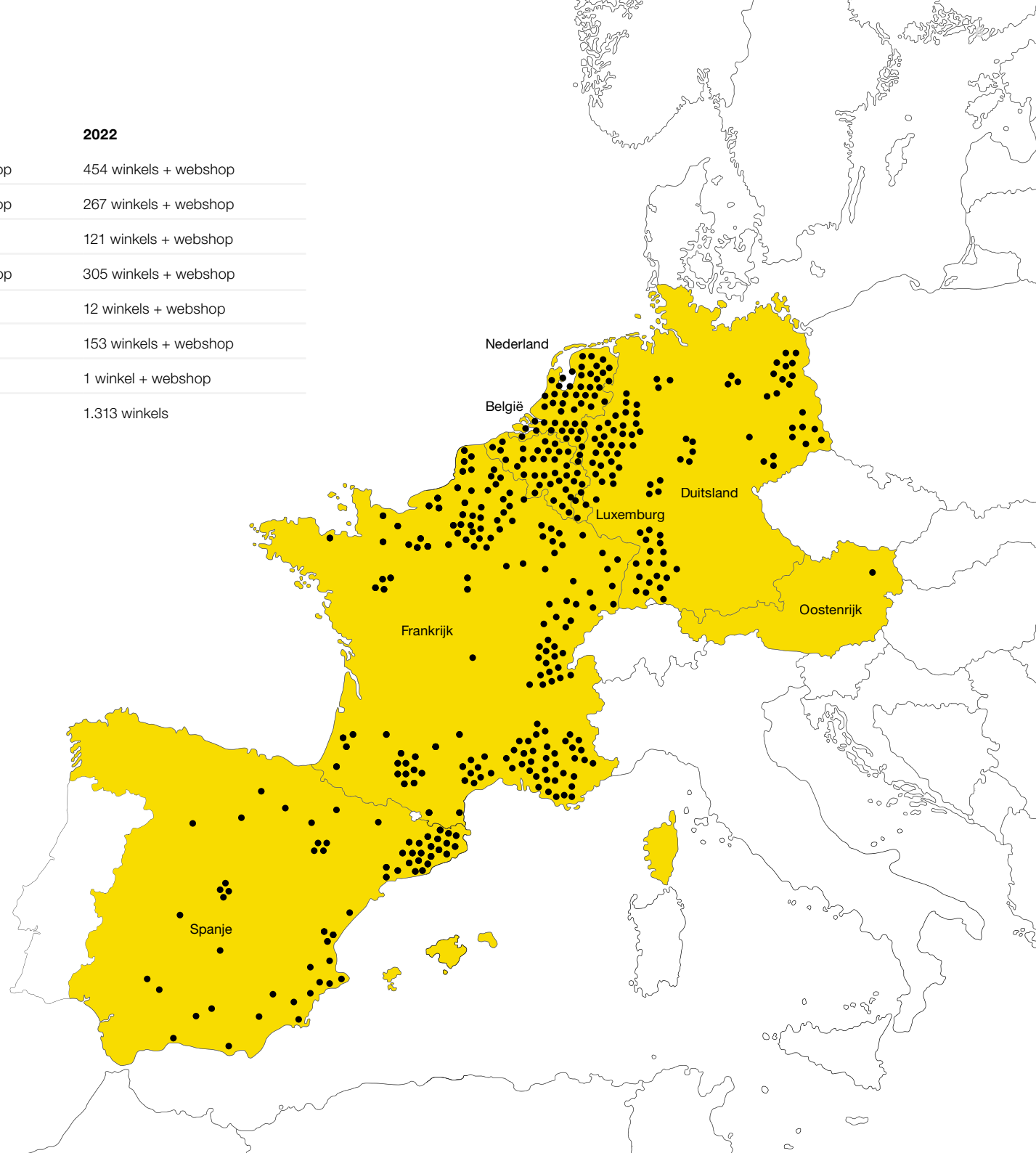
	2020	2021	2022
Nederland	468 winkels + webshop	459 winkels + webshop	454 winkels + webshop
België	268 winkels + webshop	269 winkels + webshop	267 winkels + webshop
Duitsland	149 winkels	141 winkels	121 winkels + webshop
Frankrijk	298 winkels	304 winkels + webshop	305 winkels + webshop
Luxemburg	12 winkels	12 winkels	12 winkels + webshop
Spanje	83 winkels	117 winkels	153 winkels + webshop
Oostenrijk	1 winkel	1 winkel	1 winkel + webshop
Totaal	1.279 winkels	1.303 winkels	1.313 winkels

Investeren in de kwaliteit van onze winkels.

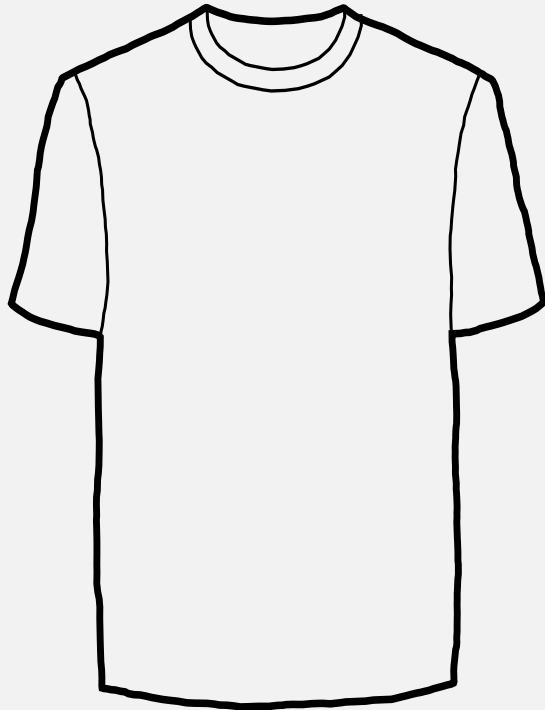
In 2022 hebben we geïnvesteerd in het verbeteren en uitbreiden van onze winkels, onder andere door een nieuw winkelconcept in te voeren. De kwaliteit van het winkelbestand is verbeterd door panden te renoveren en door minder goed presterende winkels te sluiten. Eind 2022 waren er in totaal 1.313 Zeeman winkels. In de nieuwe winkels werken we zo veel mogelijk met recyclebare promotiematerialen zoals papier en karton en zo min mogelijk met kunststof. De meubels zijn flexibel inzetbaar en zijn tevens inzetbaar in de bestaande formule. In het nieuwe winkelconcept worden de producten beter gepresenteerd wat ten goede komt aan het product zelf.

Investerings in het distributiecentrum.

Eind 2021 zijn we gestart met de modernisering van het distributiecentrum. In 2023 is dit project klaar. De modernisering is nodig om de groeistrategie ook op lange termijn te kunnen ondersteunen.



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 tussen-
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.

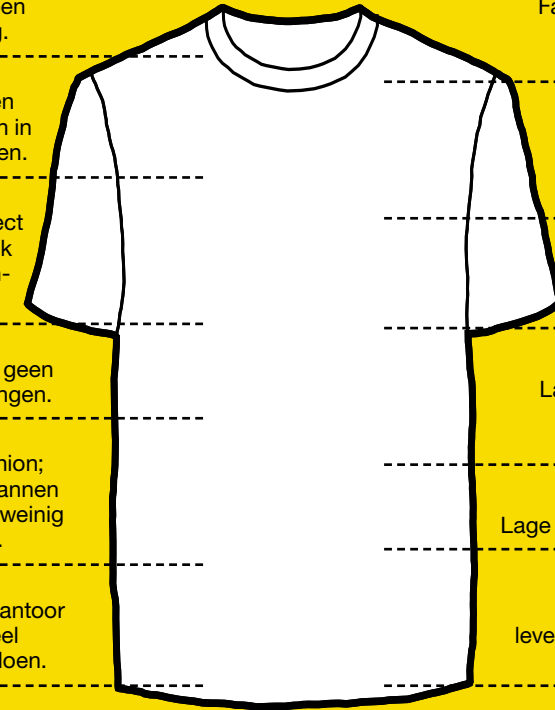
Eenvoudige
winkels zonder
paskamers.

Slim vervoerd
over water.

Lage winstmarges;
voordeel is voor
de klant.

Lage marketingkosten.

We betalen onze
leveranciers direct na
verscheeping.



Zeemanshirt
3⁴⁹

In het hart van onze strategie.

In 2022 hebben we onze strategie herijkt en beschreven. Dat is gedaan met input van het hele bedrijf en met externe input, zoals van onze stakeholders en een internationale groep studenten. Deze zoektocht toonde opnieuw aan dat Zuinig de kern van onze identiteit én onze strategie moet zijn. Het is een thema dat bij ons recht uit het hart komt. Daarom zal het ook de komende jaren richting geven aan het bedrijf.

In 2022 is de tijd genomen om de aangescherpte strategie zorgvuldig vast te leggen. Vanaf 2023 zullen de veranderingen langzamerhand zichtbaar worden. Om alvast een beeld te geven, hier het verhaal achter onze nieuwe strategie.



ONS VERHAAL

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. Niet alleen spullen worden te snel afgedankt, maar tegenwoordig ook mensen. Terwijl volgens ons iedereen altijd en overal moet kunnen bouwen op een leefbaar bestaan.

Bij Zeeman willen we het helemaal anders gaan doen, zorgen voor nog meer verandering. Maar ja, de hele wereld een stuk beter maken, is wel een hele opgave voor een eenvoudige textielsuper als Zeeman. Liever kijken we dus naar de wereld dicht om ons heen. Daar kunnen we iets betekenen. Niet alleen voor mensen uit de buurt, onze klanten. Maar ook voor mensen die bij en voor ons werken.

We zijn de kampioen in basics en zijn met meer dan 1.300 winkels in heel Europa dus altijd wel ergens in de buurt te vinden. Door mensen met een smalle beurs, maar ook steeds meer door mensen die er bewust voor kiezen om niet teveel te willen betalen. Dat kan, omdat we zuinig zijn. Alles eenvoudig houden. Dingen niet onnodig duur maken. Ons beperken tot tijdroze basics (en dat zie je weer terug in onze vaste lage prijzen).

Maar: zuinig zijn is zoveel meer dan op de centjes letten. 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.

Integratie mvo.

Bij Zeeman vinden we het belangrijk dat verantwoord ondernemen binnen alle afdelingen een belangrijke plek heeft. Ook willen we dat alle collega's betrokken zijn bij het mvo-beleid. Om iedereen daar bewuster van te maken, zijn we in 2022 tijdens een aantal brainstormsessies de diepte ingegaan over dit onderwerp. Alle afdelingen moeten concrete doelen stellen om binnen hun eigen vak duurzamer te worden. De Raad van Commissarissen is toezichhouder 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.

Auditcommissie en remuneratiecommissie.

Binnen de Raad van Commissarissen zijn twee commissies actief: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. De variabele beloning van het bestuur is gekoppeld aan onze doelen op het gebied van duurzaamheid. De familie Zeeman is voor honderd procent eigenaar. Daarom wordt ook de familie altijd betrokken bij belangrijke strategische keuzes.

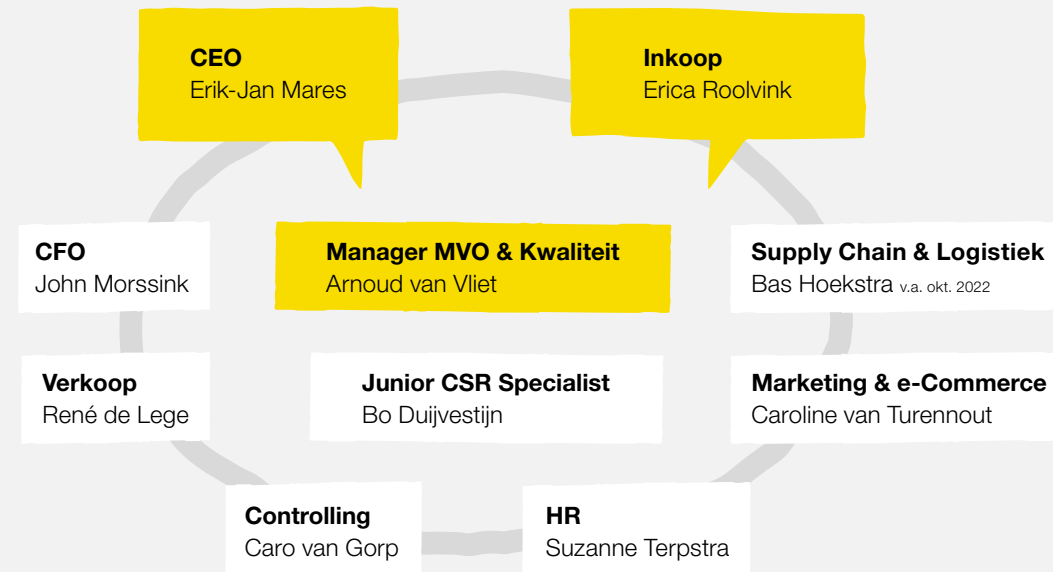
Internationale kaders en commitment.

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. De uitvoering daarvan wordt geoperationaliseerd door een aanpak die is gebaseerd op mvo risico-identificatie en mvo risicomangement, 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 (UNGP's)
- 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, onderleveranciers en fabrieken. Lees hierover meer op pagina 21.

Een lijst met alle openbaar beschikbare beleidsdocumenten is te vinden op de [Zeeman corporate website](#). De Zeeman Two-Way Code of Conduct is goedgekeurd door het Zeeman managementteam.



Zie pagina 71 voor Raad van Commissarissen

Duurzaam verankerd.

Interview met Corrie Scholman, Raad van Commissarissen.

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

Als Commissaris houd ik toezicht op Zeeman. Ik geef adviezen aan de directie en heb de rol van klankbord. Daarbij gaat het altijd over strategie, belangrijke besluiten en de uitvoering van het beleid van Zeeman. Zo houden we bijvoorbeeld de financiële gezondheid van het bedrijf in de gaten. Daarnaast zijn we als Raad van Commissarissen óók de werkgever van de directie. Om dat goed te doen, houden we regelmatig vergaderingen, bezoeken we zo nu en dan het servicekantoor of Zeeman winkels en praten we met de directie over allerlei onderwerpen, zoals medezeggenschap.

Wat is, vanuit uw rol, de visie op het mvo-beleid van Zeeman?

Het doel van ons mvo-beleid (of: duurzaamheidsbeleid) is dat we verantwoord omgaan met medewerkers, klanten, leveranciers, relaties en onze planeet. Bij Zeeman omschrijven we dat heel mooi: we zeggen dat we zuinig omgaan met collega's, klanten en de planeet. Het is belangrijk dat we dit met elkaar doen, dus dat iedereen - elke dag - zijn steentje bijdraagt. En... we zijn daar nooit mee klaar. We leren bijna elke dag dat verantwoord ondernemen steeds weer beter kan.

Hoe zien jullie erop toe dat mvo echt onderdeel is van de cultuur van Zeeman? En dat de doelen gehaald worden?

Dat doen we door te meten waar we staan, zodat we zien of we stappen vooruit maken. Op zich is het niet ons doel om 'af te vinken' dat we een doelstelling hebben behaald. Het gaat erom dat we elke dag een stapje beter en duurzamer worden. Dat we leren van wat we gisteren deden. En dat we het vandaag en morgen weer een beetje beter doen.

Wat vindt u zelf het meest relevante mvo-thema? En waarom?

Erg relevant is dat we transparant zijn: zowel over onszelf, als over onze activiteiten. Transparant zijn is soms moeilijk. Sommige dingen weten we gewoonweg (nog) niet. Maar over veel zaken kunnen we wel openheid geven, omdat we daar (meer) inzicht in hebben. De vraag is dan altijd: kunnen we nog méér inzicht krijgen? Het is lastig in te schatten wat de toekomst ons brengt. Daardoor is én blijft transparantie een uitdaging. Voor iedereen.



Vindt u dat Zeeman voldoende communiceert over het mvo-beleid?

Jazeker. In onze communicatie over het mvo-beleid stellen we steeds weer nieuwe vragen. De ontwikkelingen gaan snel. Het mvo-beleid van gisteren kan vandaag niet meer actueel zijn en is morgen mogelijk al achterhaald. Door vragen te stellen aan onszelf en aan onze omgeving leren we hoe we - vandaag en morgen - invulling kunnen én moeten geven aan ons duurzaamheidsbeleid. We leren van het mvo-beleid van vandaag. We leren wat beter, anders, scherper kan. Dat helpt ons om elke keer weer een stap naar voren te zetten.

De positieve impact van een hoger loon.

Interview met Arnoud van Vliet, manager MVO & Kwaliteit.

Waarom zetten jullie je zo in voor een leefbaar loon?

We vinden een leefbaar loon voor de medewerkers in de gehele keten erg belangrijk. We voelen ons verantwoordelijk voor iedereen die in de keten betrokken is. Tijdens de stakeholderdialoog in 2022 kwam dit ook goed naar voren.

“Ik werk al sinds 2011 als kleermaker. En ik ben heel blij met de toeslag die ik krijg: ik gebruik het geld om straks mijn kinderen een goede opleiding te geven.”



De praktijk laat zien hoe goed het werkt als de werknemers in een fabriek een leefbaar loon krijgen. Er is dan minder risico dat de werknemers veel overuren moeten maken. En ook de gezondheidsrisico's worden kleiner. Daarnaast merken we dat de werknemers en het management van een leverancier beter met elkaar gaan praten.

Is het minimumloon dan te laag?

In een aantal productielanden blijkt dat de minimumlonen voor de werknemers niet voldoende zijn om in de basale levensbehoeften te kunnen voorzien. Dit komt voor een deel doordat de minimumlonen niet regelmatig verhoogd worden. Dat terwijl de kosten van levensonderhoud wel jaarlijks stijgen. Daarnaast speelt in sommige van die landen mee dat de lokale overheden de lonen graag laag houden om concurrerend te zijn. Ze krijgen dan meer handel.

Hoe weten jullie zeker dat het leefbaar loon bij de werknemers terecht komt?

We werken met een aparte facturatie voor het bedrag van de toeslagpremie. Deze loonsverhoging is op basis van ons aandeel in productie. De leverancier krijgt in de meeste gevallen per kwartaal een bijdrage van Zeeman om de toeslagpremies vervolgens maandelijks te kunnen betalen. Onze lokale agent ziet erop toe dat dit bedrag overhandigd of overgemaakt wordt aan de werknemer. In India houdt Fair Wear dit ook in de gaten. Daarnaast vragen we de specificaties op van de betalingen per werknemer. We kunnen zo checken of de betaalde bedragen aansluiten op wat wij overgemaakt hebben.



Wat zijn de voorwaarden voor succes?

Bij de invoering van leefbaar loon in een fabriek moeten alle betrokkenen zich comfortabel voelen. De leverancier moet van de inkopers van Zeeman toezeggingen hebben voor een langere periode. De leverancier moet bereid zijn een risico te nemen door mee te werken aan iets wat nieuw en onbekend is en een flinke impact heeft. Daarnaast is het beter om samen te werken met andere merken of retailers van een fabriek: als meerdere partijen meedoen, kan het hele tekort vaak worden aangevuld. Samenwerken binnen onze branche is een uiteindelijk doel.

Wanneer is het programma voor jullie geslaagd?

De komende periode willen we interviews doen met enkele werknemers van fabrieken waar inmiddels een leefbaar loon wordt betaald. Ook willen we aan alle betrokken werknemers een online vragenlijst sturen die ze anoniem kunnen beantwoorden. Uit dit onderzoek moet naar voren komen wat de impact van het hogere loon is op hun levensstandaard, op hun kinderen, op hun werk, op hun omgeving, op hun gezondheid en op hun arbeidsproductiviteit.

Lees meer over leefbaar loon op pagina 28

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 28.



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 36.



Sinds 2018 zijn we actief bezig met het terugdringen van de negatieve milieu-impact van de productie van onze leveranciers. Een belangrijk voorbeeld: de fabrieken die voor ons produceren moeten gebruik maken van een waterzuiveringstelsel om waterverontreiniging tegen te gaan. Ook beoordelen we de kwaliteit van het gezuiverde water door testrapportages op te vragen.
Lees meer op pagina 41.



We zetten ons al heel lang 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 20.



We vinden het belangrijk om zuinig om te gaan met onze planeet. Daarom maken we steeds meer gebruik van duurzamere materialen, zoals biologisch katoen. Daarbij stellen we eisen aan onze ververijen en wasserijen met betrekking tot water en hanteren we onze RSL om het gebruik van chemicaliën die schadelijk zijn voor het milieu te beperken in onze producten. Daarnaast gaan we de komende jaren circulariteit steeds verder integreren in ons beleid.
Lees meer vanaf pagina 47.



Om ons steentje bij te dragen in de strijd tegen klimaatverandering, kijken we ook dichterbij huis hoe we kunnen verduurzamen en onze footprint kunnen beperken. Zo hebben we een milieu-impact roadmap ontwikkeld en gaan we het aankomende jaar een nulmeting doen van onze totale organisatiefootprint.
Lees meer vanaf pagina 41.



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, 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 20.

Onze stakeholders.

Stakeholdergroep.	Uitgangspunt.	Agendapunten.	Wijze van dialoog.	Frequentie.
Klanten.	Onze (potentiële) klanten zijn onze belangrijkste 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 productielanden.	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, leveranciersbijeenkomst, tenderprocedures, agent newsletter	Dagelijks.
Medewerkers.	Onze eigen medewerkers zijn 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, winkelstage, interne facebook pagina, mvo e-learning.	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: producenten-verantwoordelijkheid, due diligence, circulariteit, kinderarbeid, verpakkingsmateriaal en afval, kwaliteit en veiligheid), Multistakeholder initiatieven.	Digitale correspondentie, bijeenkomsten, controlebezoeken, Multistakeholder initiatieven.	Maandelijks.
Ngo's en brancheorganisaties.	We geloven dat transparantie loont. Daarom gaan we open gesprekken aan met ngo's en branche-organisaties.	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, Dierenwelzijn.	Werkgroepen, bijeenkomsten via multi-stakeholder initiatieven, mvo-jaarverslag, stakeholderdialoog.	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.		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, Kinder- en gedwongen arbeid, Vrijheid van vereniging, Milieu-impact in de keten, Grondstoffen en materialen, Circulaire economie.	Via stakeholderdialoog en bijeenkomsten van het Bangladesh Accord, Convenant Duurzame Kleding en Textiel (tot 31 december 2021), Fair Wear Foundation en andere (multistakeholder) 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 m.b.t. product, milieu-impact en arbeidsomstandigheden), Kwaliteit & productveiligheid.	Telefonische of fysieke interviews, mvo-jaarverslag, stakeholderdialoog.	Regelmatig.

Stakeholderdialoog 2022.

Eind februari 2022 heeft Zeeman een rondetafelbijeenkomst georganiseerd bij de Groene Afslag in Laren. Er was een sessie gericht op werknemersrechten en één op milieu-impact en circulariteit gemodereerd door de Sociaal Economische Raad (SER). Voor de bijeenkomst konden de deelnemers aangeven welke thema's ze belangrijk vonden om te bespreken. De sessies begonnen met het delen van de ontwikkeling die Zeeman de afgelopen jaren heeft doorgevoerd en welke resultaten zijn behaald. Vervolgens konden hier vragen over gesteld worden. Aansluitend werden de plannen gedeeld voor de komende jaren. De dialoog heeft niet tot een verschuiving van materiële thema's geleid maar heeft bijgedragen aan de aanscherping ervan en heeft ook gezorgd voor focus. Aanwezig waren: Unicef, Solidaridad, Schone Kleren Campagne, Internationaal Accord, SOMO, PwC, CNV, ING, INretail, FNV, ABN AMRO, Buitenlandse Zaken, Fair Wear, IDVO, Arisa, Tex.Tracer, enkele leveranciers, Zeeman directie en enkele inkopers.



Fleur Meerman, Senior Beleidsmedewerker SER.

“Ik vond het inspirerend om namens de SER bij te dragen aan de opzet en moderatie van deze stakeholderdag. Het is heel waardevol om met elkaar na te gaan wat een betekenisvolle dialoog met stakeholders inhoudt, in lijn met de OESO-richtlijnen. Bij verschillende Imvo-convenanten zien we dat bedrijven hiermee worstelen. Hun focus ligt vaak op materialiteit en niet op due diligence. Zeeman staat ervoor open om stakeholders beter en op een betekenisvollere manier te betrekken bij een dialoog. Bijvoorbeeld door vooraf behoeftes goed in kaart te brengen via telefonisch contact, daarna een vragenlijst en ook achteraf goed terug te koppelen. Actieve betrokkenheid van het topmanagement - zoals Zeeman in de praktijk brengt - vooraf, tijdens en na een dialoog geeft echt meer betekenis aan het contact tussen bedrijf en stakeholders. Zeeman is partner in ons project ‘Betekenisvolle dialoog’ waar we een voorlopig conceptontwerp hebben uitgebracht met concrete handvatten voor bedrijven om een betekenisvolle dialoog met stakeholders te voeren.”



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 Stakeholderdialog 2022, onderzoeken als Fair Wear Country studies, en Fair Wear audits bij onze leveranciers.

Voor de meeste materiële thema's is een risico-analyse 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.

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.

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.

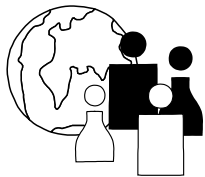
Waardecreatie in de keten.

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 assortiment en onze bedrijfsvoering. Het begrip zuinig, dat verankerd is in onze strategie, komt naar voren in de acht actuele duurzaamheidsthema's waar leveranciers, klanten, medewerkers, ngo's en andere betrokken stakeholders waarde aan hechten.

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. Investerings 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 8.000 mensen. Het spreekt voor zich dat ook de continuïteit van de organisatie een belangrijk uitgangspunt is.

Schakel in de keten.

Lokale bevolking productielanden.



Input.

€ 100.000

gedoneerd aan projecten in India, Bangladesh en Pakistan.

Resultaat.

Opvang en training van meisjes na bevrijding uit prostitutie. Tevens ondersteuning bij arbeidsparticipatie.

Impact.

Weer veilig terug in de lokale samenleving.

Katoenboeren.



Input.

10.513.785 kg

duurzamer katoen gesourced.

Resultaat.

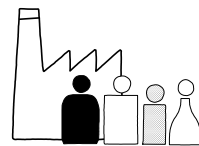
75%

van alle katoenen kleding en textiel bestaat uit duurzamer katoen (kpi).

Impact.

Reductie milieu-impact door duurzamere katoenteelt.

Lokale agenten. Leverancier & fabrieksmedewerkers.



Input.

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.

Resultaat.

Voor 12% van onze inkoopwaarde maken we leefbaar loon mogelijk in 5 fabrieken (kpi).

Impact.

Leefbaar loon draagt bij aan hogere levensstandaard en aan minder overuren.



Input.

4 soorten trainingen t.a.v. lokale thema's in de toeleveringsketen.

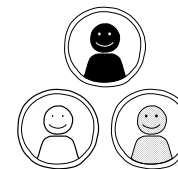
Resultaat.

Trainingen over: Violence & harrasment in Bangladesh, FWF-basis in China, Turkije en India, Fair price app in China en India, FWF agenten training.

Impact.

Verbeterde arbeidsomstandigheden door capacity building.

Medewerkers.



Input.

Beleid vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

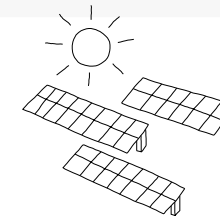
Resultaat.

7,48% ziekteverzuim.

Impact.

Vitale medewerkers.

Servicekantoor.



Input.

8.654

zonnepanelen zorgen voor duurzame energie.*

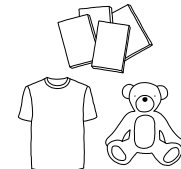
Resultaat.

1,3 megawatt opbrengst.

Impact.

Reductie CO₂-uitstoot.

Klant.



Input.

467

kwaliteitssteekproeven uit ons assortiment.

Resultaat.

98% van de steekproeven heeft een goed resultaat.

Impact.

Kwalitatief goed en veilig assortiment in onze winkels.

Gehele operatie:

Input.

€ 45,9 miljoen

Investerings.

Resultaat.

931,5 miljoen

Omzet.

Impact.

Werkgelegenheid voor 8.679 mensen in 7 landen.

* 400-tal panelen kunnen sinds de storm in februari 2022 niet meer produceren. Deze zijn beschadigd geraakt en verwijderd.

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. Voor een aantal thema's doen we eerst een nulmeting om hier vervolgens concrete doelstellingen aan te verbinden.

Transparantie & traceerbaarheid in de leveranciersketen. >	Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. >	Kinder- en gedwongen arbeid. >	Inkooppraktijken. >	Leefbaar loon. >																																									
<p>KPI % Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarbij onafhankelijke leveranciersaudits zijn uitgevoerd.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>99%</td> <td>100%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	100%	99%	100%	<p>KPI Score Brand Performance Check Fair Wear Foundation</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Score 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td>72</td> <td>n.v.t.*</td> </tr> </table> <p>*nulmeting i.v.m. nieuwe methode.</p>	Doelstelling 2022	Score 2022	Doelstelling 2023	N/A	72	n.v.t.*	<p>KPI % afgehandelde klachten gemeld via het Fair wear klachtenmechanisme.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td>71%</td> <td>100%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	N/A	71%	100%	<p>KPI % katoen van onze totale katoenconsumptie waarvan de toeleveranciers bekend zijn (zodat de herkomst te herleiden is).</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>85%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	85%	85%	90%	<p>KPI % van de inkoopwaarde bij de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>74%</td> <td>76%</td> </tr> </table> <p>KPI % van de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarmee we 5 jaar of langer samenwerken.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>92%</td> <td>90%</td> <td>92%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	75%	74%	76%	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	92%	90%	92%	<p>KPI % van de totale inkoopwaarde textielleveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije waar we voor ons aandeel in productie leefbaar loon financieren.</p> <table border="1"> <tr> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>12%</td> <td>20%</td> </tr> </table> <p>Doelstelling 2022: We willen leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in productie bij minimaal één leverancier in elk productieland.</p>	Behaald 2022	Doelstelling 2023	12%	20%
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																																											
100%	99%	100%																																											
Doelstelling 2022	Score 2022	Doelstelling 2023																																											
N/A	72	n.v.t.*																																											
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																																											
N/A	71%	100%																																											
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																																											
85%	85%	90%																																											
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																																											
75%	74%	76%																																											
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																																											
92%	90%	92%																																											
Behaald 2022	Doelstelling 2023																																												
12%	20%																																												

SDG: 8 17

SDG: 3 8 17

SDG: 8 17

SDG: 8 17

SDG: 1 17

Milieu-impact in de keten. >	Grondstoffen en materialen. >	Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval. >																								
<p>KPI % inkoopwaarde geproduceerd bij wet processing units die gebruik maakt van een waterzuiveringssysteem (ETP) in Zuid- en Oost-Azië en Turkije.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>99%</td> <td>100%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	100%	99%	100%	<p>KPI % duurzaam katoen ingekocht door Zeeman leveranciers t.o.v. totale katoenconsumptie.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>90%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	70%	75%	90%	<p>KPI % van totaal duurzame materialen in kleding en textiel t.o.v. totale consumptie.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>53%</td> <td>70%</td> </tr> </table> <p>KPI % gerecyclede materialen t.o.v. totale consumptie.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>4,6%</td> <td>15%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	50%	53%	70%	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	10%	4,6%	15%
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																								
100%	99%	100%																								
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																								
70%	75%	90%																								
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																								
50%	53%	70%																								
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																								
10%	4,6%	15%																								
<p>KPI % gerecycled afval.</p> <table border="1"> <tr> <th>Doelstelling 2022</th> <th>Behaald 2022</th> <th>Doelstelling 2023</th> </tr> <tr> <td>91%</td> <td>90%</td> <td>91%</td> </tr> </table>	Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023	91%	90%	91%	<p>KPI Bedrijfsafval (kg).</p> <table border="1"> <tr> <th>Behaald 2022</th> </tr> <tr> <td>749.306 kg</td> </tr> </table>	Behaald 2022	749.306 kg																	
Doelstelling 2022	Behaald 2022	Doelstelling 2023																								
91%	90%	91%																								
Behaald 2022																										
749.306 kg																										

SDG: 6 13 17

SDG: 12 17

SDG: 12 17



**Zuinig
op de mens.**



**Zuinig
op het milieu.**



**Zuinig
op de maatschappij.**



Zuinig op de mens.

We werken met respect voor elkaar, onze klanten, onze collega's en onze partners. We vinden de mening van onze collega's belangrijk en betrekken elkaar bij alles wat we doen. Zo kunnen we samen onze doelen bereiken. We investeren ook in langdurige relaties met onze leveranciers en gaan uit van win-win situaties.





Veilige en gezonde

arbeidsomstandigheden.

Iedereen in onze toeleveringsketen moet kunnen werken onder goede en veilige omstandigheden.

Daar zien we ook op toe bij alle fabrieken waar we een directe relatie mee hebben. We werken samen met Fair Wear, die jaarlijks onze leveranciers bezoekt en uitvoerig onderzoek doet naar de omstandigheden (denk hierbij aan veiligheid en gezondheid). Ook bezoeken we zelf onze leveranciers. Daarnaast is er extra aandacht voor dit thema in Bangladesh en vanaf 2023 in Pakistan vanwege het International Accord. Ook gelden er strenge criteria voor het selecteren van nieuwe leveranciers: we letten onder andere extra goed op de veiligheid in de fabriek.

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



Duurzame dilemma's.

We hebben in sommige landen 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.

Toename gebruik van klachtenmechanisme.

In 2022 zijn er 7 meldingen binnengekomen via het klachtenmechanisme, de Fair Wear hulplijn. We zien het als een positieve ontwikkeling als de makers opkomen voor hun rechten en melding maken. We zetten ook in op dialoog in de fabriek, zodat er onderling ook problemen opgelost worden.

Fair Wear Brand Performance Check.

In 2022 hebben we tijdens onze tweede Fair Wear Brand Performance Check de score 'Good' behaald. We zijn gestegen van 65 naar 72 punten (ranking van 1 - 100). [Bekijk hier het volledige rapport.](#)

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](#).

Het afgelopen jaar hebben we de Code of Conduct, ook wel gedragscode, herschreven. In dit document staat wat wij van de leverancier verwachten, maar ook wat de leverancier van Zeeman kan verwachten. Gelijkaardig samenwerken, daar gaat het om. Daarom heet het nu een Two-Way Code of Conduct. Samen met onze agenten hebben we gewerkt aan de inhoud. Tijdens een vergadering met alle agenten in juni 2022 hebben we ze allemaal geïnformeerd over de uiteindelijke inhoud en is het document aan het einde van het jaar - in aanwezigheid van de Manager MVO & Kwaliteit en de inkopers van Zeeman - ondertekend door de CEO, inkoopdirecteur, agenten en leveranciers. Thema's die in de nieuwe gedragscode belangrijk zijn, zijn de Zeemanstrategie, leefbaar loon en duurzamere materialen.

Duurzame ketensamenwerking.

Om constructieve verbeteringen door te kunnen voeren, is het belangrijk samen te werken met andere retailers en bedrijven, lokale ngo's en overheden. Zo zijn we lid van organisatie Fair Wear. Daarnaast hebben we het International Accord ondertekend.

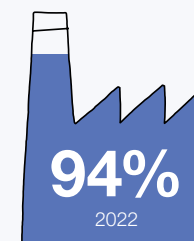
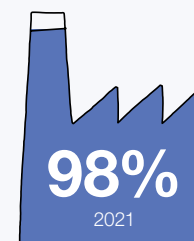
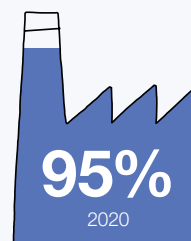
International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry.

In augustus 2021 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. Hiermee hebben we de afgelopen jaren gewerkt aan het verbeteren van brandveiligheid, constructies van de gebouwen en elektriciteit.

Met oorspronkelijke verbeterpunten bedoelen we: de punten die - binnen het Accord - zijn voortgekomen uit de eerste veiligheidsinspecties bij leveranciers.

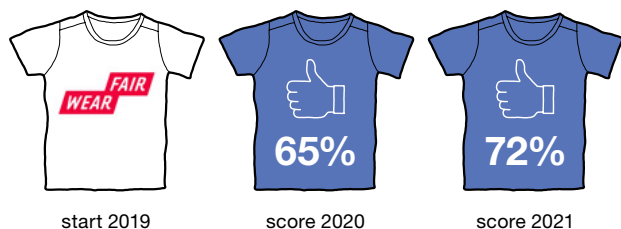
Op 1 maart 2023 is het percentage doorgevoerde verbeterpunten 96%. In december 2022 werd ook het Pakistan Accord gepubliceerd, waarvan Zeeman al eerder had aangegeven voorstander te zijn. In 2023 zijn de eerste inspecties bij fabrieken die onder het Pakistan Accord vallen. Daarna worden stappen gezet om verbeteringen door te voeren op het gebied van brandveiligheid, de constructies van de gebouwen en elektriciteit.

Oorspronkelijke verbeterpunten Bangladesh Accord doorgevoerd in productielocaties/fabrieken.



Fair Wear.

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 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. Om de naleving hierop te controleren, voert Fair Wear als onafhankelijke partij audits uit bij onze textielleveranciers. Leden van Fair Wear ondergaan jaarlijks de zogenaamde 'Brand Performance Check'. Zeeman behaalde het afgelopen jaar de score 'goed' met 72%. Een van de aanbevelingen was het opstellen van een risicoanalyse per land en per fabriek. Op basis van dit advies hebben wij het [risk declaration form](#) opgezet en naar al onze fabrieken gestuurd.



Monitoring van de keten.

We zijn ons ervan bewust dat onze eigen inkooppraktijken impact hebben op de omstandigheden in een fabriek. Daarom maken we bewuste keuzes tijdens het inkoopproces. Lees meer op pagina 54. 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 zetten we steeds actiever in op het uitvoeren van trainingen en vinden we een goed werkend klachtenmechanisme van groot belang.

Dankzij deze aanpak en onze nauwe samenwerking met de leveranciers, zien we een structurele verbetering ten aanzien van veilige gebouwen en arbeidsomstandigheden. In 2022 zijn 19 fabrieken ge-audit door Fair Wear. Door de auditmethodologie van Fair Wear hebben we meer urgente verbeterpunten gevonden dan in voorgaande jaren. Een urgent verbeterpunt houdt bijvoorbeeld in dat een nooduitgang was geblokkeerd of dat het tijdens een audit niet mogelijk was om te checken of de loon- en presentielijsten klopten.

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 en vinden deze interviews 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 als het gaat om het onderzoeken van onderliggende oorzaken van niet-naleving. Zo wordt bijvoorbeeld ook onderzocht of onze inkooppraktijken mogelijk een negatief effect hebben op de arbeidsomstandigheden in de fabriek. Bovendien heeft Fair Wear lokale kantoren in de productielanden, waardoor ze onze leveranciers actief begeleiden bij het implementeren van verbeteringen en zijn er trainingen georganiseerd in de fabriek op specifieke thema's.

Door FWF	2020	2021	2022
Aantal audits.	4	29	19*
Aantal trainingen.	2	22	22
Aantal klachten.	2	4	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.

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.

Capacity building.

Audits hebben ons de laatste jaren geholpen om zichtbare verbeteringen door te voeren.

Tegelijkertijd ligt minder de focus op het onderzoeken van de onderliggende oorzaken van eventuele problemen. Om echt duurzame verandering te realiseren, zetten we in op capacity building. Dat houdt in dat we ons steeds meer gaan richten op de oorzaken van het niet naleven van verbeterpunten. Daarom volgde 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 2022 zijn 22 leveranciers getraind door Fair Wear.



Klachtenmechanisme.

In de fabrieken waar onze kleding en textiel wordt gemaakt, hangt een informatieposter met de Code of Labour Practices van Fair Wear in de lokale taal met een telefoonnummer. Als er klachten zijn, kunnen fabrieksmedewerkers anoniem de Fair Wear hulplijn bellen. Bij een melding van een klacht onderzoekt Fair Wear eerst of deze valide is. Vervolgens wordt deze met ons 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 hebben we in 2022 de informatie die op de poster staat ook uitgedeeld aan alle werknemers van de fabrieken die deze in 2021 nog niet hadden gekregen. In 2022 zijn zeven klachten gemeld via het klachtenmechanisme van Fair Wear. Drie uit Bangladesh, één uit Turkije, één uit Pakistan, één uit China en één uit India. 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 meer 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.

Vier van de zeven klachten hadden te maken met de uitbetaling van salarissen. Zo meldde een werknemer dat [de salarissen te laat werden uitbetaald](#). In twee andere gevallen was de werknemer [gedwongen om ontslag te nemen](#). Vervolgens is [niet het volledige salaris uitbetaald](#). Het vierde geval was van een werknemer die zelf vergeten was in te kloppen en daardoor salaris misliep. In alle vier gevallen hebben we ervoor gezorgd dat de leverancier betaald heeft. Fair Wear controleert dit niet alleen bij de leverancier, maar ook bij de betreffende werknemer.

Een volgende klacht kwam vanuit Bangladesh. Hier zei een vrouw dat ze [met geweld was behandeld](#). Alle partijen zijn bij elkaar gekomen en we hebben samen gekeken naar een passende aanpak. Bij een klacht als deze is het belangrijk

om te weten wat erachter zit. Alleen dan is een langetermijnaanpak mogelijk. Zo zetten we in deze fabriek nu vol in op training voor management en werknemers. Een andere [klacht kwam uit Pakistan](#). Omdat hier geen team van Fair Wear actief is, duurt het helaas langer om deze klacht volledig op te lossen.

De laatste 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. Deze klacht is eind 2022 gemeld. We zijn nog in gesprek over een passende oplossing.



Risico's in de keten.

Het afgelopen jaar hebben we een [risk declaration form](#) ontwikkeld. Voor elk productieland is een specifiek formulier gemaakt met een omschrijving van de drie grootste risico's op basis van de ernst en waarschijnlijkheid van negatieve gevolgen voor mens en milieu. Deze risicoprioritering komt voort uit ons due diligence proces waarvoor we diverse risico-analyses hebben gemaakt. Onze stakeholderbijeenkomst leverde onder andere hiervoor belangrijke inzichten, maar ook Fair Wear audits bij leveranciers, onderzoeksrapporten van ngo's en wat we zelf zien in de keten.

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. Komend jaar gaan we de uitkomsten evalueren en een aanpak formuleren. Ook zullen we dit document vernieuwen als onze jaarlijkse risicoanalyses hier aanleiding toe geven.

Op basis van deze risicoprioritering kunnen we projecten selecteren en/of doelstellingen bepalen. Een groot risico in productieland Pakistan is bijvoorbeeld de ongelijkheid tussen man en vrouw. Daarnaast zien we dat vrijheid van vereniging en sociale dialoog vaak beperkt zijn in Bangladesh.

Man/vrouw verdeling Pakistan.

Een risico dat in de kleding- en textielindustrie voorkomt, is discriminatie op basis van gender. Dat komt onder andere doordat vrouwen ondervetegenwoordigd zijn in vakbonden. In 2023 starten we met een project in Pakistan gericht op Women Empowerment. Dit zal van start gaan bij twee van onze leveranciers. We zien dat in dit land het risico op discriminatie het meest aanwezig is. Daarnaast hebben we het afgelopen jaar al stappen gezet om de doelen te bereiken die we onze Pakistaanse leveranciers stellen:

1. Ten minste 50% van de vertegenwoordigers in worker committees is vrouw. Eind 2022 is dit het geval bij 1 van de 20 actieve leveranciers.
2. Ten minste 10% van de managementposities wordt bekleed door een vrouw in 2022. Eind 2022 is dit behaald door 6 van de 20 actieve leveranciers.
3. Training organiseren om de sociale dialoog op de werkplek te bevorderen. 11 van de 20 actieve leveranciers hebben intern een gendergelijkheid training georganiseerd in 2022.

Vrijheid van vereniging.

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, een vakbond moeten kunnen vormen 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 - krijgen leveranciers een training rondom dit thema. Ook wordt er in de geselecteerde fabrieken daadwerkelijk een vakbond opgericht die bovendien ondersteuning krijgt. In 2023 start een leverancier van Zeeman in Bangladesh met dit programma. Het project had eigenlijk al van start moeten gaan, zoals vorig jaar beschreven, maar het project liep vertraging op door de gevolgen van de coronacrisis.





Kinder- en

gedwongen arbeid.

Wij vinden kinderarbeid onacceptabel. We willen koste wat kost voorkomen dat dat in onze productieketen voorkomt.

Daarom doen we er alles aan om hier zeker van te zijn en dit te voorkomen. In onze gedragscode hebben we onze afspraken met elkaar vastgelegd. Dit gaat over veilige arbeidsomstandigheden en het niet toestaan van kinderarbeid, maar ook over onze manier van inkopen. Zoals een korte betalingstermijn en ons commitment geen prijzen te onderhandelen onder de kostprijs. Regelmatig bezoeken we onze leveranciers. Onze aanpak focust zich met name op onze directe leveranciers, ook wel de first tier genaamd. Hier zit onze grootste invloed, hier zijn de relaties. We realiseren ons dat kinderarbeid ook kan voorkomen dieper in de keten. Het is een stuk lastiger om met zekerheid te zeggen, dat er dieper in onze keten geen enkele kinderarbeid voorkomt. Op plekken waarvan we vermoeden dat er iets aan de hand kan zijn, nemen we deel in samenwerkingsprojecten.



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

Duurzame dilemma's.

Bekend is dat het risico op kinder- en gedwongen arbeid zich met name dieper in de keten voordoet. Bovendien zit de keten vaak erg complex in elkaar. Het lastige is dat onze leveranciers vaak ook hun eigen toeleveranciers hebben. Als er problemen zijn, dan is dat vaak bij de toeleveranciers van onze leveranciers. Dus de fabrieken waar we geen directe relatie mee hebben en waar we minder invloed op hebben.

Ontwikkelingen & resultaten.

UNICEF project.

In 2022 is met UNICEF een project gestart in Turkije. Samen werken we aan het verbeteren van de kinderrechten. Bij twee leveranciers zijn de risico's in kaart gebracht. Er is bij deze leveranciers geen kinderarbeid geconstateerd. Wel zagen we een hoger risico bij één van de leveranciers waarbij een ander bedrijf in hun gebouw actief is. Op basis van dit risico hebben we - als eerste stap - samen met de betrokken partijen een gedragscode opgesteld tussen onze directe leveranciers en hun relaties.

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

Daarnaast werken we aan het verbeteren van onze eigen inkooppraktijken. Dit is onlangs vastgelegd in de nieuwe Two-Way Code of Conduct. Hierbij committeren we ons aan goede plannings. Dit verkleint de kans dat orders worden uitbesteed.

Tijdens de audits wordt gecontroleerd of de uitgebreide Fair Wear procedure voor leeftijdsverificatie wordt nageleefd en of er geen sprake is van dwangarbeid. Daarnaast helpt het klachtenmechanisme van Fair Wear fabrieksarbeiders om misstanden als kinder- of dwangarbeid anoniem te melden. Het plan was om in 2022 een Child labour policy op te stellen in samenwerking met UNICEF. Dit is uitgesteld, omdat we

ons in de eerste fase van het project vooral wilden richten op het in kaart brengen van de risico's.

Op dit moment hebben we geen kinder- en gedwongen arbeid aangetroffen. Wel blijven we hier scherp op letten, omdat er nog altijd aanwijzingen zijn dat het risico op kinder- en gedwongen arbeid zich dieper in productieketens voordoet. Een deel van onze leveranciers werkt namelijk met toeleveranciers: bedrijven waar we geen directe invloed op hebben. Om de risico's terug te dringen, hebben we een aantal risicogebieden in kaart gebracht. Hieronder een overzicht van de gebieden waar we extra alert zijn op mogelijke misstanden.

Risicogebieden in productielanden.

Spinnerijen in Tamil Nadu, Zuid-India.

Uit onderzoek is gebleken dat het risico op dwangarbeid hier groot is. Komend jaar willen we werken aan een passende aanpak en uitvoering.

De regio Xinjiang in China.

In deze regio (met onder andere katoenteelt) worden etnische minderheden onder erbarmelijke omstandigheden verplicht te werken. Zie [In de praktijk](#) voor onze aanpak. De etnische minderheden uit regio Xinjiang worden ook in andere delen van China aan het werk gezet.



Pauline Owelle, Specialist Kinderrechten en Bedrijven UNICEF Nederland

Dieper de keten in.

'Een aanzienlijk deel van de Turkse kinderen en Syrische vluchtelingen die in Turkije wonen, leeft in armoede. Deze gemeenschappen zoeken vaak hun toevlucht tot overlevingsmechanismen. Scholing en opleiding zijn vervangen door arbeid, vaak onder slechte omstandigheden. Ook in de Turkse kleding- en textielketen lopen kwetsbare Turkse kinderen en vluchtelingenkinderen het risico dat hun rechten geschonden worden.

In 2021 is UNICEF Nederland in samenwerking met UNICEF Turkije, Fair Labor Association, Zeeman en drie andere Nederlandse bedrijven gestart met het FBK-project in de Turkse toeleveringsketens. De schakels van de verschillende toeleveringsketens zijn nu in kaart gebracht en daarbij ook de risico's. In 2023 starten we met activiteiten om kinderarbeid tegen te gaan en kinderrechten te verbeteren tot in de diepste lagen van de keten. De komende jaren willen we dat dit de blijvende situatie wordt, in alle lagen van de ketens.'

In de praktijk.

Omdat de kans op risico's dieper in de keten groter is, is het belangrijk 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. We hebben ons ten doel gesteld om meer inzicht te krijgen in de herkomst van katoen. Daar hoort ook informatie bij over de locatie van 'spinning' en 'ginning'. Op deze manier willen we kunnen uitsluiten dat katoen uit risicogebieden afkomstig is. In 2022 is dit gelukt voor 85% van het gebruikte katoen. Hiermee hebben we onze doelstelling van 85% precies gehaald en deze willen we verhogen naar 90% in 2023. Ook is het gelukt de groei in gecertificeerd katoen door te zetten. In 2022 bestaat onze katoenconsumptie voor 75% uit duurzamer katoen.

Project kinderrechten Turkije.

Onder begeleiding van UNICEF werken we aan een project gericht op het verbeteren van kinderrechten in en rondom textiel fabrieken in Turkije. Er is 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 zijn UNICEF en FLA op bezoek

gegaan bij onze twee leveranciers en hun toeleveranciers. In 2022 zijn de leveranciers bezocht door UNICEF, FLA en het team van Zeeman. Samen met de leveranciers is de analyse van de gehele keten besproken en zijn de risico's toegelicht. De eerste stappen zijn al genomen. Zo is er een gedragscode ontwikkeld tussen een directe leverancier en hun relaties. Het actieplan wordt verder uitgevoerd in 2023.

Goodweave.

In de regio Panipat in Noord-India hebben we de afgelopen jaren meegedaan aan een programma van Goodweave om de toeleveringsketen van Indiase leveranciers volledig in beeld te krijgen. Goodweave zet zich in om kinder- en gedwongen arbeid in de industrie volledig uit te sluiten. Waar dat wél voorkomt, zorgt het programma voor scholing binnen de gemeenschap waar het kind woont.

Bij vier van onze directe leveranciers zijn de toeleveranciers inzichtelijk gemaakt en beoordeeld. Iedere leverancier binnen dit project maakt gebruik van een groot aantal toeleveranciers. Iedere actieve toeleverancier is geïnspecteerd door Goodweave. Eventuele aandachtspunten zijn aan ons doorgegeven. Een voorbeeld hiervan is het missen van een child labour policy. Een risico op kinderarbeid is niet gevonden. In 2022 is het programma afgerond. Of er een passend vervolgproject komt, wordt nog bekeken.

Impact Goodweave programma.

Directe leveranciers van Zeeman.

	Sheen Tex	Sarla Handicraft	Golden Terry	Aman Exports	
Totaal aantal werklocaties in kaart gebracht.	38	36	25	13	112
Aantal inactieve werkplekken.	30	25	21	7	83
Aantal actieve werkplekken.	8	11	4	6	29
Totaal aantal audits / inspecties.	8	11	4	6	29
% gedekt door audits / inspecties.	100%	100%	100%	100%	100%



Leefbaar loon.

Voldoende verdienen om in de belangrijkste levensbehoeften te voorzien.

Hierop ziet een onafhankelijke organisatie toe waar wij bij zijn aangesloten: Fair Wear. Net als in Nederland wordt het wettelijk minimumloon in onze productielanden door de overheid bepaald. In landen als India, Pakistan en Bangladesh bijvoorbeeld is dit minimumloon niet genoeg om in alle levensbehoeften te voorzien. Wij vinden dat alle werknemers van onze leveranciers een leefbaar loon verdienen. Een loon waarmee ze in hun basisbehoeften kunnen voorzien, denk aan huisvesting, transport, voeding en zorg. We willen het leefbaar loon financieel mogelijk maken voor ons aandeel in de productie bij een leverancier. We hebben eerst per land en per regio het verschil tussen het minimumloon en het leefbaar loon bepaald. We zijn gestart met vijf leveranciers. Deze vijf leveranciers maken 12% van onze kleding en textielassortiment. Deze werknemers ontvangen elke maand een extra bedrag boven op hun loon. Fair Wear controleert het uitbetalen van deze lonen. We zoeken hier altijd naar de samenwerking met andere retailers. Ons doel is om ieder jaar het aantal leveranciers verder uit te breiden, zodat steeds meer makers van onze spullen een leefbaar loon kunnen verdienen.



Duurzame dilemma's.

Bij een fabriek een leefbaar loon invoeren is maatwerk. Het is daardoor moeilijk op te schalen.

Enerzijds vinden we het belangrijk om met andere afnemers (retailers) samen te werken. Anderzijds willen we de invoering van een leefbaar loon niet laten hangen van anderen.

Ontwikkelingen & resultaten.

Leefbaar loon programma gestart bij vier leveranciers.

We zijn in 2022 gestart met een leefbaar loon programma bij één Indiase leverancier, één Turkse leverancier en twee Bengaalse leveranciers. We maken daar een leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in productie. In totaal maken we nu bij vijf leveranciers een leefbaar loon mogelijk.

Leefbaar loon expert groep.

We hebben de eerste evaluatiesessie gehad. Met diverse experts hebben we besproken of onze aanpak op weg naar een leefbaar loon werkt en wat er beter kan.

We willen dat de werknemers van onze leveranciers een leefbaar loon verdienen. Dat wil zeggen, een loon dat voldoende is om in alle basisbehoeften, zoals huisvesting, transport, voedsel en zorg te kunnen voorzien. De door de overheid bepaalde wettelijke minimumlonen in landen als India, Pakistan en Bangladesh, zijn vaak niet voldoende om in deze levensbehoeften te voorzien.

We geloven dat het verdienen van een leefbaar loon als een katalysator werkt. Andere risico's in onze toeleveringsketen - zoals excessief overwerk en kinderarbeid - kunnen we daarmee voorkomen. Al in 2019 zijn we met een programma gestart met werkkledingproducent 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 2022 liep dit project nog steeds door.

Leefbaar loon in de praktijk

In 2022 zijn we gestart met het uitvoeren van onze Leefbaar loon roadmap. Allereerst hebben we samen met ngo's als Fair Wear, WageIndicator en IDH Trade per land of regio bepaald wat een leefbaar loon is. Ook hebben we op basis van het aantal werknemers en ons productieaandeel het gat berekend tussen het laagstbetaalde loon en het leefbare loon. Vervolgens is per leverancier een actieplan opgesteld. Het doel: daadwerkelijk een leefbaar loon uitbetalen. We hebben leveranciers geselecteerd op basis van onze omzet, ons productieaandeel, de locatie en de relatie (die gericht moet zijn op de lange termijn). Hierna hebben we de berekening en de aanpak met de betreffende leveranciers doorgenomen en - als dat nodig was - aangepast.

Op deze manier zijn er in 2022 programma's gestart bij vier nieuwe leveranciers. Eén programma bij een Indiase leverancier waarbij we nauw samenwerken met Prénatal: we zijn samen goed voor meer dan 90% van de orders van de fabriek. Voor dit 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.

Een ander leefbaar loon programma is gestart bij een Turkse leverancier. Deze wilde de toelage per kwartaal uitbetalen aan alle medewerkers. Ook moesten we rekening houden met belasting over het loon. We hebben de extra kosten meegenomen in onze berekening.

In Bangladesh is het loongat het grootst en is het ook een gevoelig thema gebleken. We zijn daarom zorgvuldig in gesprek gegaan met alle betrokkenen en hebben een leverancier gevonden die bereid was om mee te denken over een passende aanpak. Er kwamen drie aandachtspunten naar voren: een nabijgelegen fabriek (die ook voor Zeeman produceert) moest ook meewerken, de toelage moest niet maandelijks uitgekeerd worden maar per halfjaar en het moest duidelijk zijn dat het om een Zeeman-bonus ging en niet om een leefbaar loon toelage. Hoewel dit niet onze voorkeur heeft, vonden we het belangrijker om ook echt van start te kunnen gaan.

Anders dan in onze roadmap staat vermeld, is in China geen test gestart. In plaats daarvan hebben we twee Bengaalse leveranciers uitgekozen.

De berekening is bij ieder programma hetzelfde. Maar we hebben wel per land een net iets andere aanpak. Op basis van de vier nieuwe programma's en het bestaande programma financieren we nu een leefbaar loon voor 12% van de inkoopwaarde van kleding en textiel in Turkije en Zuid- en Oost-Azië. In 2027 moet dit 50% zijn. Onze agenten spelen overigens een belangrijke rol bij de uitvoering van de programma's: zij zijn zelfs aanwezig op het moment van uitbetalen.



Evaluatie.

Komend jaar zullen we de programma's goed evalueren. Zo willen we online vragenlijsten opstellen: werknemers kunnen dan anoniem aangeven wat de extra toelage voor ze betekent. Daarnaast willen we lokale ngo's als Fair Wear vragen om verschillende werknemers te interviewen. We hopen zo nog beter de impact van het programma te begrijpen. 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.

Samenwerking.

Het afgelopen jaar hebben we voor het eerst vergaderd met experts van onder andere Fair Wear, IDH-Trade, Schone Kleren Campagne en WageIndicator. We hebben onze aanpak uitvoerig besproken en input meegenomen. Daarnaast hebben we onze aanpak gedeeld met collega retailers als HEMA, We Fashion en Hunkemöller. En dat blijven we in 2023 doen. We vinden het belangrijk om op deze grote thema's gezamenlijk op te trekken en van elkaar te leren.



Leefbaar loon roadmap.

2022



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.

Deze expertgroep vertegenwoordigt:

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

2023

We willen leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in de productie bij **vijf nieuwe leveranciers** in elk van de volgende productielanden: Pakistan, China, Bangladesh, India en Turkije.

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

2024

We willen leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in de productie bij **vijf nieuwe leveranciers** in elk van de volgende productielanden: Pakistan, China, Bangladesh, India en Turkije.

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

2025

We willen leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in de productie bij **vijf nieuwe leveranciers** in elk van de volgende productielanden: Pakistan, China, Bangladesh, India en Turkije.

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

2026

We willen leefbaar loon mogelijk maken voor ons aandeel in de productie bij **vijf nieuwe leveranciers** in elk van de volgende productielanden: Pakistan, China, Bangladesh, India en Turkije.

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

2027

Voor **minstens 50% van onze inkoopwaarde** maken we leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in de productie.

Ons doel is om de kosten van een leefbaar loon in de inkoopprijs mee te nemen.



Transparantie & traceerbaarheid

in de leveranciersketen.

We hebben inmiddels veel inzicht in de locaties van fabrieken waar Zeeman textielproducten gemaakt worden.

We publiceren onze tier 1 (directe leveranciers) en in veel gevallen onze tiers 2 en 3 (de schakels achter onze directe leveranciers). We werken samen met Tex.Tracer waarbij we blockchaintechnologie inzetten. We vragen bovendien steeds meer informatie op bij onze leveranciers, bijvoorbeeld over de materialen die ze gebruiken en of ze voldoen aan alle vereisten voor de natte processen. Het blijft complex, omdat de keten veel schakels bevat.



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

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. Daardoor is het lastig betrouwbare informatie te krijgen op basis waarvan we de juiste beslissingen kunnen nemen.

We vinden transparantie belangrijk, maar het kan ons ook kwetsbaar maken. Enerzijds vinden we het belangrijk dat (kritische) stakeholders met ons mee kunnen kijken. Anderzijds kunnen eventuele misstanden verschillend worden geïnterpreteerd en de nadruk op de misstand komen te liggen in plaats van op onze aanpak.

Ontwikkelingen & resultaten.

Pilot met Tex.Tracer

We zijn dit jaar gestart met een test om de blockchaintechnologie van [Tex.Tracer](#) in te zetten. Daarmee willen we de hele keten nog nauwkeuriger in kaart brengen.

Traceerbaarheid katoen.

Van 85% van alle katoenorders kunnen we de herkomst van de katoen herleiden. Ook die zijn openbaar gemaakt.

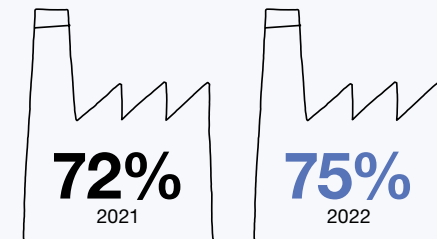
Transparantie en traceerbaarheid zijn essentieel in onze strategie. We willen transparant zijn over waar en onder welke omstandigheden onze producten zijn gemaakt. Binnen onze toeleveringsketen hebben we te maken met 181 directe leveranciers in 9 verschillende landen voor alle productgroepen samen. Hoewel dit grote aantallen zijn, is ons aandeel in de wereldwijde industrie klein.

Onze toeleveringsketen.

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. We gebruiken onze relatie met leveranciers om positieve veranderingen in fabrieken te bewerkstelligen en arbeidsomstandigheden te verbeteren. Maar 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 kleding- en textielindustrie komt het voor dat leveranciers orders uitbesteden. Dit wordt ook wel sub-contracting genoemd. Dit is een risico, omdat we niet zelf kunnen vaststellen dat de fabriek in overeenstemming met onze gedragscode werkt. We hebben hierover afspraken gemaakt met onze leveranciers en deze vastgelegd in een sub-contracting policy. Ook streven we ernaar om voldoende leverage te hebben bij leveranciers, zodat we invloed hebben op de arbeidsomstandigheden.

In de productielanden werken we met lokale agenten. Deze agenten spelen een belangrijke rol. Zij bezoeken onze leveranciers regelmatig en controleren de kwaliteit van onze artikelen tijdens de productie en voordat ze verscheept worden. Wanneer uit fabriekscontroles blijkt dat er verbeterpunten zijn, zorgen zij voor tijdige opvolging.

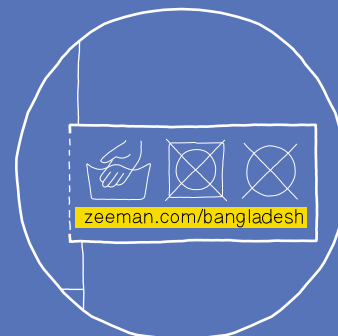
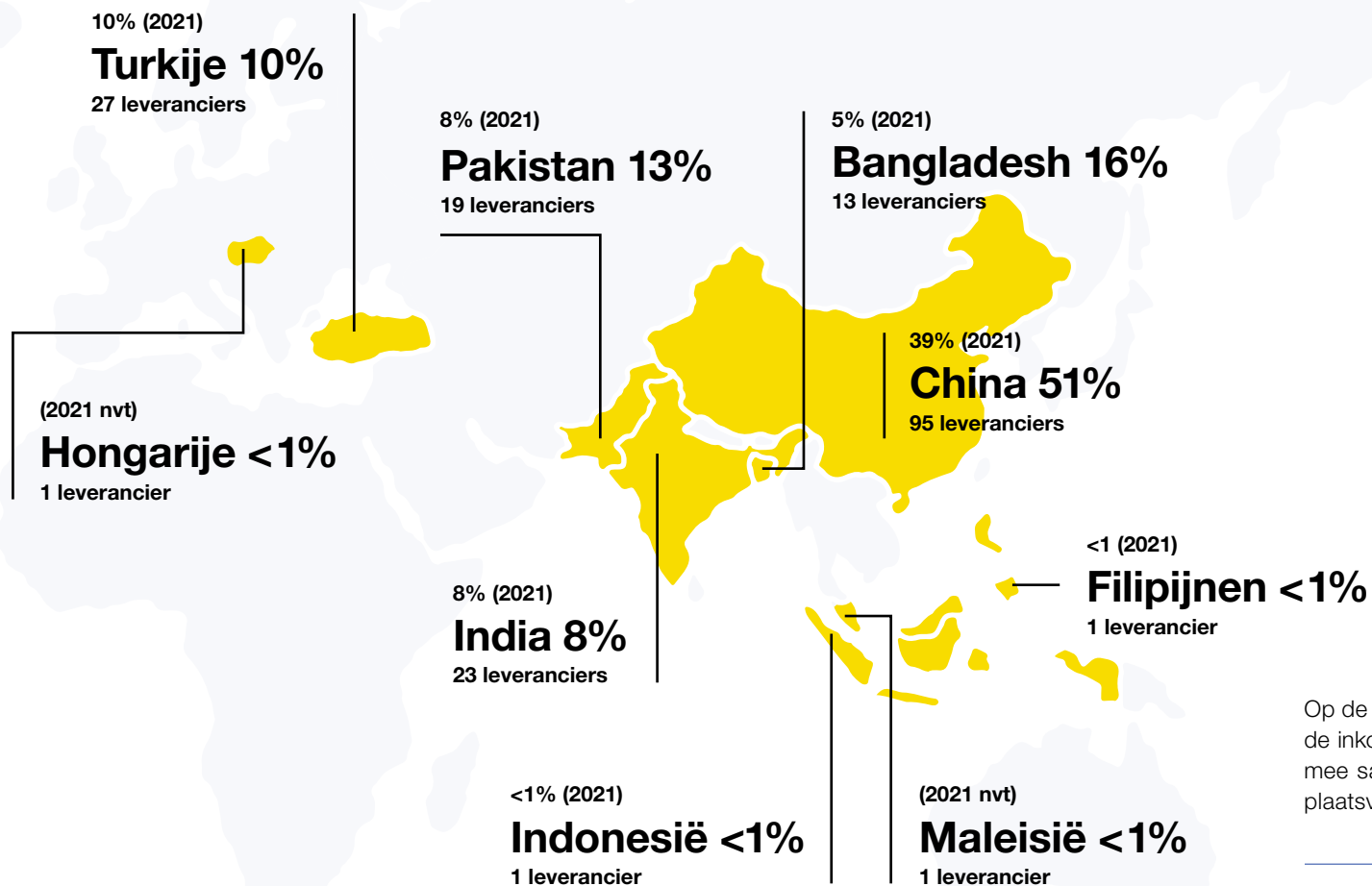
Onze 50 grootste leveranciers produceerden...



... van onze inkoopwaarde.

Met 90% van hen werken we al vijf jaar of langer samen. In 2021 was dit 84%.

We plaatsen in mindere mate ook orders bij 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 auditrapportages op. Ook vragen we de textiellieferanciers van onze importeurs de poster met informatie over het klachtenmechanisme van Fair Wear te verspreiden en de gedragscode te ondertekenen. Verder vragen we ieder kwartaal een rapportage op met alle informatie over het materiaalgebruik en de locaties dieper in de keten. Denk aan de ververijen en wasserijen.



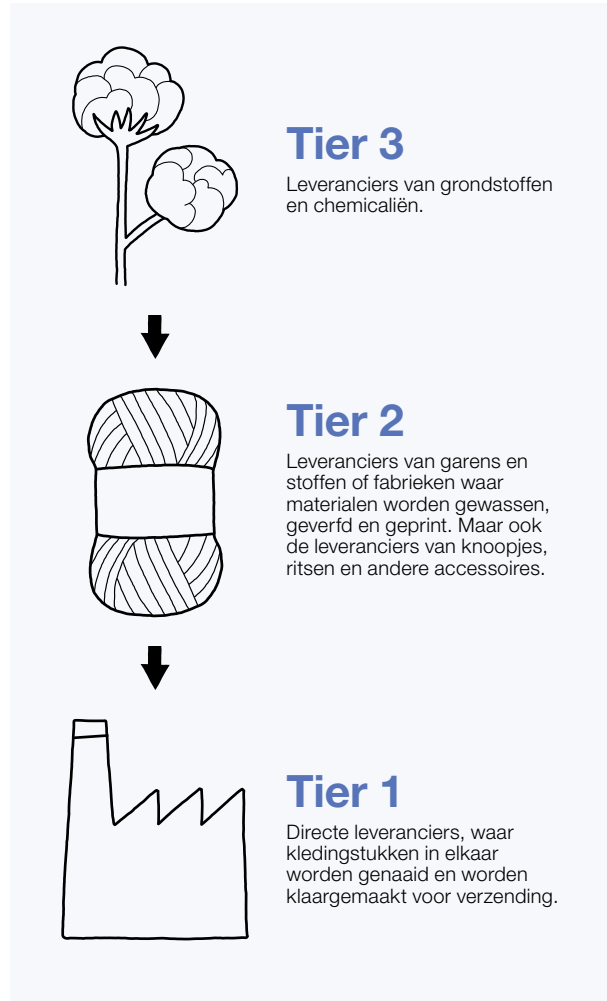
Ons care label.

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.

[Bekijk de productielocaties hier](#)





Dieper in de keten.

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 natte processen soms zelf uit, maar vaker worden ze aan andere productielocaties uitbesteed. Doordat we in het afgelopen jaar steeds meer data hebben verzameld, kunnen 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 85% 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)).

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. 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.

Tex.tracer test.

Dit jaar zijn we begonnen met een test in samenwerking met tex.tracer: een platform dat werkt aan transparantie in de

toeleveringsketen met blockchaintechnologie. Voor deze test hebben we de toeleveringsketen inzichtelijk gemaakt voor een aantal noos-(never out of stock) artikelen: van materiaal tot productie en transport. Via een QR-code kan de klant inzicht krijgen in de diverse schakels van onze toeleveringsketen. In 2023 willen we testen wat onze klant hiervan vindt. Inzicht krijgen in de verschillende schakels van onze toeleveringsketen is ook voor onszelf zinvol: zo kunnen wij de locaties beter monitoren en waar nodig stappen zetten om te verbeteren.

Uitblinker Kristalprijs.

Zeeman is in 2022 genomineerd voor de Kristalprijs van Economische Zaken op het thema mensenrechten. ABN AMRO was de uiteindelijke winnaar. In het juryrapport kwam Zeeman als uitblinker naar voren door onze transparantie over dilemma's.

De moed hebben om de dilemma's bloot te leggen waarmee een organisatie wordt geconfronteerd bij de implementatie van due diligence op het gebied van mensenrechten, is een belangrijk aspect van transparantie over dit onderwerp. Gedetailleerde dilemma's met de voor- en nadelen van verschillende opties dragen bij aan kennisdeling en gaan greenwashing tegen. De uitblinker binnen dit thema is Zeeman Textielsupers B.V.:

“Voor elke schakel van de keten en voor verschillende onderwerpen licht het bedrijf toe wat de nuances zijn op dagelijkse basis, zaken waar ze aan werken en waar ze nog geen antwoord op hebben. Dit wordt heel helder uitgelicht in hun mvo-jaarverslag.”

Samen groeien.

Voor onze continuïteit is groei noodzakelijk. Sinds 2019 werken we met een nieuwe visie op HR welke we in 2022 verder hebben doorontwikkeld voor de toekomst. Uitgangspunt is dat Zeeman een aantrekkelijke werkgever is waar we samen groeien. Waar ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. En waar we voor elkaar zorgen door ook écht iets te doen. Hoe we dat aanpakken? Door de mens centraal te stellen in ons leiderschap, onze cultuur en ons HR-beleid.

Leiderschap.

In 2022 hebben we onze visie op leiderschap verder ontwikkeld: we spreken bij Zeeman van verbindend leiderschap en we zijn gestart met het selecteren van partijen die onze leidinggevendenden in deze reis kunnen begeleiden. Verbindend leiderschap houdt in dat de leidinggevende sterk in verbinding met zichzelf staat én met zijn medewerkers. Op die manier groeien we toe naar een cultuur waarin iedereen zichzelf kan zijn. Een diverse en inclusieve werkomgeving waarbij het welzijn van de medewerkers voorop staat.

Onboarding.

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 willen we onze nieuwe medewerkers een vliegende start en een zachte landing bij Zeeman geven.

Online leeromgeving Learn@Zeeman.

In 2022 is de Learn@Zeeman-bibliotheek steeds verder uitgebreid met microlearnings die we, samen met experts uit de organisatie, zelf ontwikkelen. Op deze manier bieden wij de medewerkers ondersteuning in de praktijk. Daarnaast staat in de leeromgeving een mooi aanbod aan GoodHabitz trainingen, dat iedere maand aangevuld wordt met nieuwe trainingen en die vrij te gebruiken zijn voor persoonlijke ontwikkeling.

We hebben gewerkt aan de verbetering van de gebruiksvriendelijkheid van Learn@Zeeman en werken continu aan het uitbreiden van het gebruik van de functionaliteiten van het learningmanagementsysteem Totara (denk aan studieplannen en een certificeringsprogramma voor BHV en Privacy en AVG). We hebben ook gewerkt aan het proces van inschrijven, uitnodigen, administreren en rapporteren.



Learning & Development.

Het aanbod aan live online trainingen voor onze medewerkers binnen Verkoop is in 2022 uitgebreid. Iedereen die wil deelnemen kan zichzelf via Learn@Zeeman inschrijven. Medewerkers die starten in de functie van Filiaal Beheerder of Assistent Filiaal Beheerder worden automatisch uitgenodigd voor deelname aan onze leertrajecten Store Management 1 of 2.

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 SBB afgesloten, waardoor alle winkels in Nederland geaccrediteerd zijn.

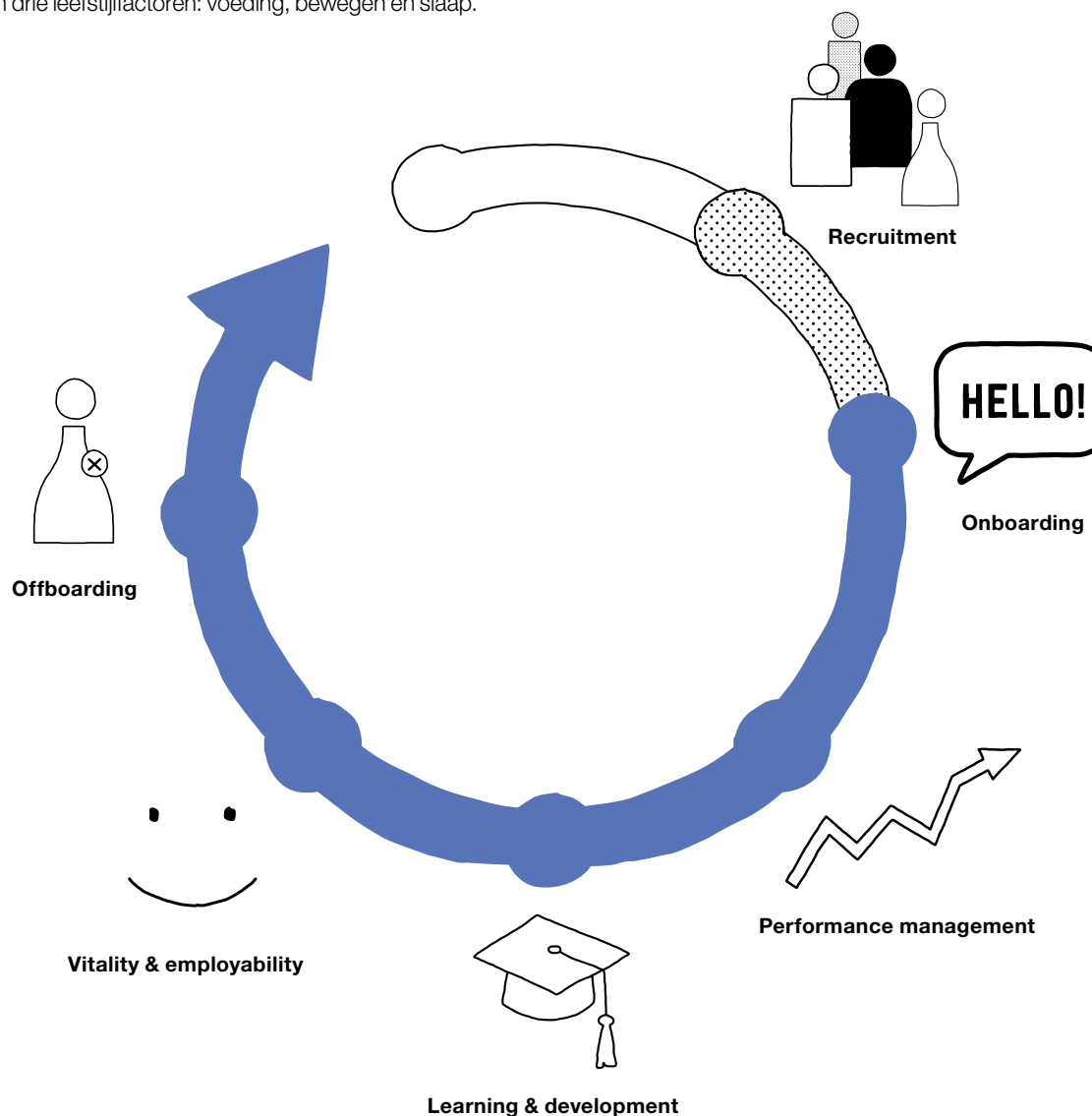
In 2022 was Learning & Development nauw betrokken bij verschillende projecten zoals 'Het Nieuwe Werken', de transitie van het Distributiecentrum, Work Force Management en de komst van Portugal als 8e land waar Zeeman actief is.

Medewerkers-betrokkenheidsonderzoek.

In 2022 hebben we bij de medewerkers online hun betrokkenheid (bevlogenheid) gemeten: 84% van de respondenten scoorde positief op bevlogenheid.

Naast aandacht voor fysieke vitaliteit zijn we in 2022 gestart met het nog meer aandacht geven aan de mentale vitaliteit van onze medewerkers. Dit hebben we gedaan door medewerkers onder andere toegang te geven tot een hulplijn. Een laagdrempelige manier om contact te hebben met een psycholoog. Daarnaast is 'het goede gesprek' geïntroduceerd. In zo'n gesprek praten de leidinggevende en medewerker niet alleen over de inhoud van het werk, ze staan ook uitgebreid stil bij welzijn en werkplezier.

In 2022 hebben we onder andere de Vitaliteitsweken georganiseerd. Daarin hebben we drie weken lang aandacht gegeven aan drie leefstijlfactoren: voeding, bewegen en slaap.



Vertrouwenspersoon.

De onderneming heeft een procedure opgezet waar iedere werknemer anoniem zijn/haar zorgen kan uiten aan een vertrouwenspersoon die rechtstreeks toegang heeft tot de CEO en de directeur HRM. Jaarlijks worden eventuele zaken die gemeld zijn, besproken in een vergadering van de RvC. Het aantal formele meldingen dat bij de vertrouwenspersoon in 2022 is gedaan is zeven. De aard van deze meldingen hebben te maken met de communicatie tussen leidinggevende en de medewerker, wat ervaren kan worden als intimidatie en dus invloed heeft op de arbeidsrelatie. Dit veroorzaakt onrust en komt bij de melder over als niet serieus genomen c.q. weinig betrokkenheid/empathie vanuit de leidinggevende. De meldingen die zijn gedaan zijn opgelost met het uitpraten van de situatie tussen leidinggevende en medewerker, waarin de vertrouwenspersoon een ondersteunende rol heeft naar de medewerker. De vertrouwenspersoon houdt met sommige melders vanuit de nazorg wel contact.

Bij Zeeman vinden we het zeer belangrijk om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Daarom besteden we in de verschillende fases van de relatie tussen de medewerker en Zeeman aandacht aan ongewenst gedrag, de risico's die er zijn en de manier waarop we hiermee binnen Zeeman omgaan. Dit doen we met name bij de introductie van nieuwe medewerkers en tijdens beoordelingsgesprekken. Ook tijdens (formeel of informeel) werkoverleg staan leidinggevendens ervoor open om dit onderwerp te bespreken. Daarnaast is bij Zeeman een gedragscode van toepassing die beschrijft hoe wij bij Zeeman met elkaar en met derden omgaan. Deze gedragscode is voor al onze medewerkers toegankelijk en te vinden op ons intranet (WeAreZeeman).

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.

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.

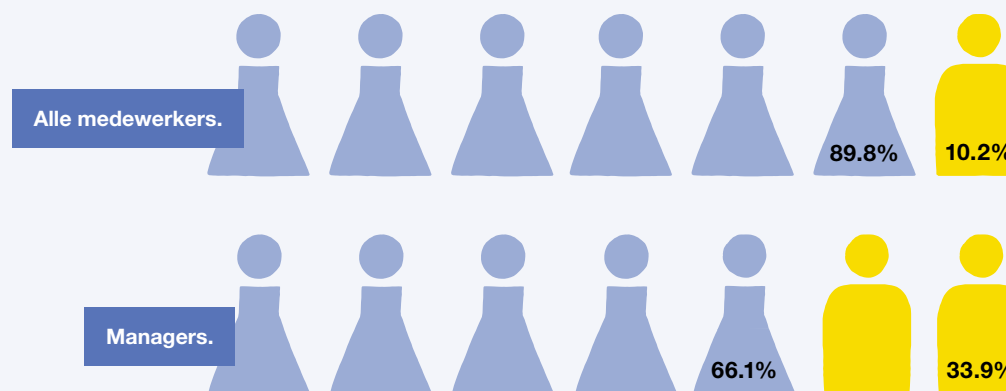
In 2022 is het verzuimpercentage toegenomen tot 7,48%, t.o.v. 6,72% in 2021. We zien vooral een stijging in de maanden januari, februari en maart 2022 t.o.v. 2021, de maanden waarin de coronapandemie in 2021 tot winkelsluitingen leidde in Nederland, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg en Oostenrijk. Begin 2022 waren er nog coronamaatregelen in Nederland (winkelsluitingen t/m 15 januari) en Duitsland (coronatoegangsbewijzen t/m 20 maart). Vermoedelijk

heeft het tot meer verzuim geleid dat de samenleving weer gedeeltelijk open was, terwijl de coronapandemie nog niet voorbij was. Dit zien we ook terug in de verzuimfrequentie: in 2021 meldden medewerkers zich gemiddeld 1,08 keer ziek. In 2022 is dit opgelopen tot 1,49 keer. Ook hier lag het zwaartepunt op het eerste kwartaal.

Diversiteit.

Zeeman vindt diversiteit belangrijk. 89,8% van onze medewerkers is vrouw en van onze managers is dat 66,1%. In de directie van Zeeman zijn drie van de zeven directieleden vrouw. Om te voldoen aan individuele behoeften, bieden we veel parttimefuncties aan. 69% van onze medewerkers werkt in deeltijd. Daarnaast vinden we dat iedereen een eerlijke kans verdient op een baan. 2,8% van onze medewerkers heeft een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2021 was dit 2,7%.

Percentage vrouwen en mannen bij Zeeman.



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 2022 hebben we in Duitsland een quotum behaald van 3,9%. Daarom moeten we een boete betalen van € 10.780.

In Frankrijk is over 2022 nog geen aangifte gedaan in het kader van deze wetgeving. Daarom hierbij het bedrag dat we aan boete betaald hebben in 2022 over 2021: Zeeman heeft in 2021 een quotum behaald van 0,6%, er is een boete betaald van € 152.100.

De chauffeur centraal: Human Capital binnen Transport.

In de zeer krappe arbeidsmarkt zijn we weer in staat gebleken om het team van chauffeurs te blijven versterken. Dat is gelukt door ons aan te passen aan de veranderende wensen van chauffeurs. Zo zijn ze vaker thuis of thuis op vaste dagen. We zorgen voor een veilige werkomgeving en goed materieel: de chauffeurs worden betrokken bij de keuze van het merk en het type voertuig. Verder is de eigen opleiding (tot chauffeur) voortgezet. Twee eigen medewerkers zijn tot chauffeur opgeleid. In de verplichte bijscholing voor chauffeurs, de Code-95, hebben we veel aandacht besteed aan veiligheid onderweg door een praktische baantraining. Onze chauffeurs krijgen bovendien extra ondersteunende middelen om zwaar werk te beperken. Dit doen we met Movexx containertrekkers. De fysieke belasting voor chauffeurs blijft namelijk de komende jaren belangrijk. Na jaren van Corona was er ook weer een fysieke chauffeursmeeting: een goed moment om weer eens bij te praten met alle chauffeurs.

Zuinig op het milieu.

Door zuinig te zijn op materialen besparen we bij Zeeman op kosten en zorgen we tegelijkertijd voor een lagere belasting van het milieu.





Milieu-impact in

de keten.

Daar is veel water voor nodig. Voor een katoenen T-shirt kan de watervoetafdruk oplopen tot 1.714 liter.

Daarom kiezen we steeds vaker voor materialen waarvoor minder water nodig is. Zoals biologisch katoen. Biologisch katoen heeft voordelen. Zo worden er geen pesticiden gebruikt en geen gemodificeerde zaden. Maar óók voor het verbouwen van biologisch katoen is veel (regen)water nodig. Er wordt bovendien veel water gebruikt tijdens het gebruik, dus nadat jij het kledingstuk gekocht hebt.

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



6 CLEAN WATER AND SANITATION



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



Duurzame dilemma's.

De toeleveranciers waar geveerd, gewassen of geprint wordt (natte processen) veranderen regelmatig. Daardoor is het lastig om aan structurele verbeteringen te werken.

Een ander dilemma heeft te maken met de hoeveelheid spullen die we produceren om de winkels te bevoorraden. Want we willen natuurlijk meer winkels openen, om een rol te kunnen spelen in meer huishoudens. Maar we willen niet produceren om het produceren. Wat is een verantwoorde middenweg?

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 en de leefomgeving van lokale fabrieksarbeiders. We willen voorkomen dat de productie van onze artikelen nadelige gevolgen heeft voor mens en milieu.

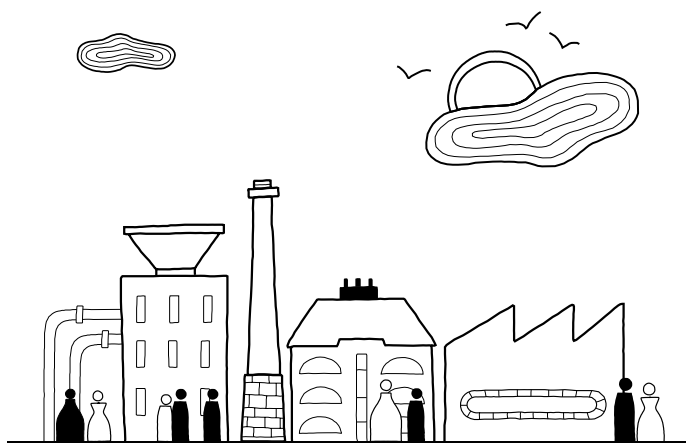
We weten inmiddels dat de grootste milieu-impact dieper in onze toeleveringsketen ligt. Namelijk daar waar onze artikelen gewassen, geveerd en geprint worden. We noemen dit ook wel de natte processen of een wet processing unit. Deze processen vinden soms plaats in de fabriek waar onze artikelen in elkaar worden genaaid. Maar regelmatig worden ze uitbesteed aan fabrieken waar wij geen directe relatie mee hebben. Dat zorgt ervoor dat onze invloed op de omstandigheden beperkter is. Daarnaast merken we dat - met name in China - een aantal locaties waar geveerd en gewassen wordt in het bezit zijn van de overheid. Het is daardoor lastiger om bepaalde documentatie te krijgen en te controleren.

Monitoren van ververijen en wasserijen.

Om onze milieu-impact dieper in de keten terug te dringen, is het van belang eerst meer zicht te krijgen op de huidige situatie bij onze toeleveranciers. Daarna kunnen we samen stappen nemen om verbeteringen door te voeren. Zoals eerder gezegd, hebben we sinds 2021 een nieuwe aanpak om grip te krijgen op de toeleveranciers. We vragen informatie bij ze op en stellen duidelijke eisen aan onze ververijen en

wasserijen. Allereerst moet elke leverancier minstens één 'wet processing unit' gebruiken met een waterzuiveringssysteem. In 2021 was dit het geval bij 95% van onze leveranciers en eind 2022 bij 99%. Hiermee hebben we onze doelstelling van 100% - op twee leveranciers na - helaas niet behaald. Eén directe leverancier waarbij de natte processen op locatie plaatsvinden, was nog bezig met het aanleggen van een waterzuiveringssysteem. Verwacht wordt dat deze in 2023 wel actief werkt. Onze leverancier houdt ons op de hoogte door af en toe video's en foto's te sturen. De andere leverancier lukte het niet om op tijd een vervangende locatie te vinden met een waterzuiveringssysteem zonder in te leveren op de kwaliteit van het product. Deze leverancier is gevraagd om in 2023 een nieuwe locatie te vinden met een waterzuiveringssysteem. Dat is belangrijk om zo 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 een jaarlijkse training in health & safety, 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.



Ontwikkelingen & resultaten.

Monitoren van ververijen en wasserijen.

In 2021 hebben we een aanpak opgezet voor onze ververijen en wasserijen. Op die manier willen we meer zicht krijgen op de milieu-impact van onze leveranciers dieper in de toeleveringsketen. De aanpak houdt in dat we informatie bij ze opvragen en duidelijke eisen stellen. Het afgelopen jaar hebben we onze ververijen en wasserijen op die manier gemonitord.

Design practices opgesteld.

In overleg met onze stylistes hebben we dit jaar design practices opgesteld. In het document staan doelstellingen op het gebied van duurzaam ontwerpen: een leidraad voor onze stylisten.

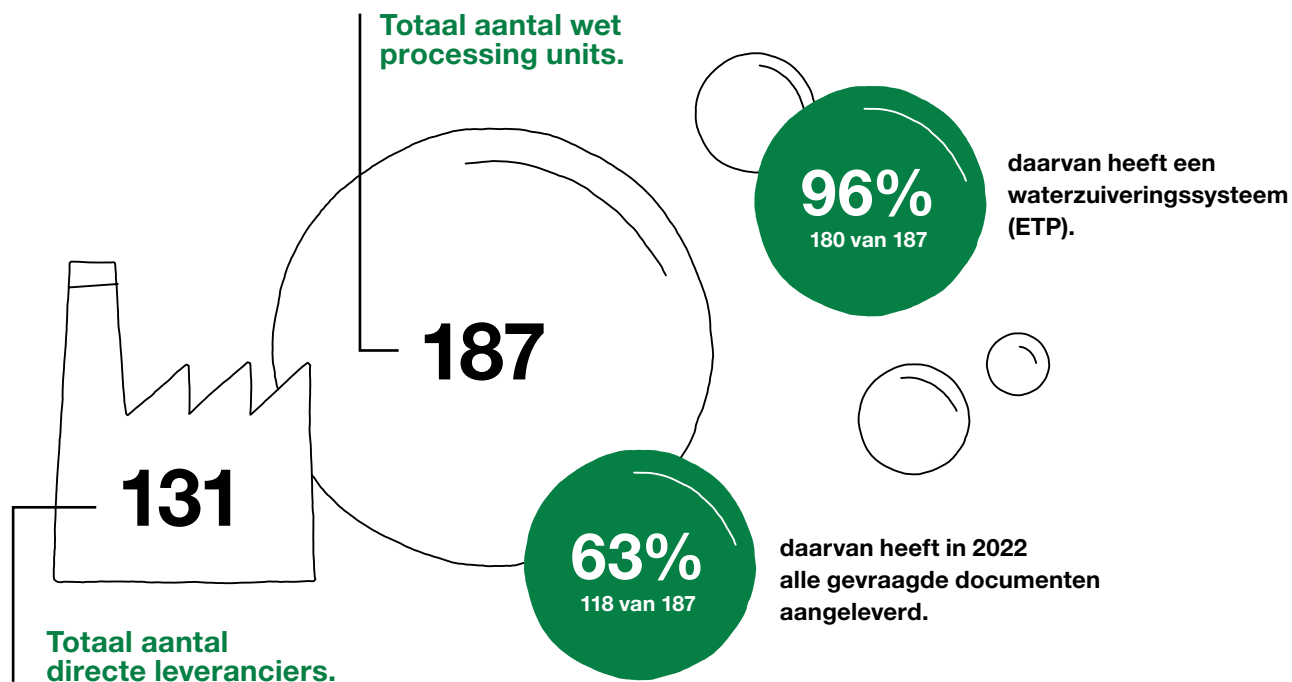
Milieu-impact roadmap.

In 2022 zijn we gestart met onze roadmap gericht op de milieu-impact van onze productie. We hebben een plan ontwikkeld om de komende jaren onze impact in kaart te brengen en stappen te zetten richting reductie.

In 2022 hebben we daar de bewijsstukken voor opgevraagd en gecontroleerd. We wilden met name te weten komen hoe realistisch onze eisen in de praktijk zijn. Komend jaar zullen we een risk assessment doen om de belangrijkste risico's bij onze toeleveranciers in kaart te brengen en de data die we dit jaar verzameld hebben verder analyseren en beoordelen. Uiteindelijk willen we de resultaten vertalen naar een rating voor leveranciers. Ook Inkoop kan hier dan bij aansluiten.

99% van onze leveranciers gebruikt minstens één facility voor wassen en verven met een waterzuiveringssysteem. Omdat sommige leveranciers meerdere faciliteiten gebruiken, zijn er in totaal 187 geregistreerd, waarvan 96% met een water-

zuiveringssysteem. Om de kwaliteit van deze faciliteiten te kunnen bepalen, zijn onder andere de volgende parameters gesteld: testrapport om de waterkwaliteit te beoordelen na zuivering, deelname health & safety training, ondertekende MRSL, certificaat dat afval op een verantwoorde manier verwerkt wordt. Van 63% van de faciliteiten hebben we deze onderbouwingen inmiddels ontvangen. Uiteindelijk hopen we dat dit percentage omhoog kan: we willen de leveranciers beoordelen op basis van de verzamelde informatie en daar een ranglijst aan koppelen. We hopen dat onze directe leveranciers dan sneller gaan werken met wet processing units die wel aan onze wensen voldoen.



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 conventionele 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. Deze lijst blijven we constant updaten aan de hand van de nieuwe ontwikkelingen.

Daarnaast hebben we het afgelopen jaar onze wet processing units een e-learning van Nimkartek aangeboden om te volgen. Deze ging over verantwoord werken met chemicaliën. 87% van de leveranciers met een of meerdere actieve wet processing units heeft eind 2022 de training gevolgd. Onderwerpen die aan bod kwamen, waren onder andere personal protective equipment (PPE), het veilig opslaan van chemicaliën en de verplichte informatie die moet worden vastgelegd in documentatie (zoals in Material Safety Data Sheets (MSDS)). We geloven dat we samen met onze leveranciers aan het leren zijn hoe we onze milieu-impact kunnen verminderen. Deze e-learning geeft ons belangrijke kennis en handvatten.

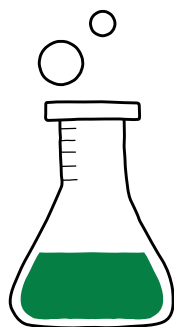


Foto van een waterzuiveringssysteem van [een van onze leveranciers](#) die meedoet aan het Better Mill project.

Better Mill project.

Het Better Mill project is een samenwerkingsverband tussen textielbedrijven, leveranciers van natte processen (bijvoorbeeld verven, wassen en/of printen) en Solidaridad in Bangladesh. De focus ligt op het onderzoeken waar de milieu-impact per leverancier kan worden verbeterd. Bijvoorbeeld het verminderen van energieverbruik of waterverbruik, of het veiliger 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 Zeeman's beleid op het gebied van natte processen. Zo hebben we in 2022 advies gehad van een consultant over

onze aanpak en de door ons opgestelde eisen voor natte processen. Komend jaar zullen we onze aanpak verder verbeteren. Zo willen we een risk assessment doen en de data die we ontvangen van onze leveranciers uiteindelijk vertalen naar een supplier rating.

Daarnaast zal er begin 2023 een assessment plaatsvinden bij de vijf geselecteerde leveranciers. Hieruit zal per leverancier een adviesrapport rollen. In overleg met de leveranciers zullen we in de tweede fase van het Better Mill project verbeteringen doorvoeren en doelen opstellen en aanscherpen. Uiteindelijk hopen we de ontwikkelde aanpak en inzichten die dit project ons gaan geven, ook toe te kunnen passen bij onze andere locaties waar natte processen plaatsvinden.

Bewust ontwerpen.

De milieu-impact van een kledingstuk wordt voor 80% bepaald tijdens het ontwerpproces ([bron](#)). Daarom hebben we afgelopen jaar samen met het stylingteam een design practices guide opgesteld. Het document geeft onze stylisten handvatten om bij het ontwerpen bewustere keuzes te maken door bijvoorbeeld materiaalgebruik (snij-afval) in het maakproces te verminderen. Naast onze focus op duurzamere materialen, willen we bijvoorbeeld kijken naar de levensduur en naar mogelijkheden voor recycling van een kledingstuk. Ook willen we bewuster gebruik maken van trims en accessoires (zoals knopen en klittenband) en verpakkingen. Als onderdeel van dit proces hebben New Order of Fashion (NOoF) en Frankenhuis een training georganiseerd voor onze stylisten en het MVO-team. Die ging over innovaties en de mogelijkheden voor recycling. De opgedane kennis is ook verwerkt in het document.

Plan is om in 2023 om de tafel te gaan met Styling, Inkoop en MVO. We willen per productgroep een aantal duurzaamheidsdoelstellingen opstellen voor komend seizoen. Ook zullen we de design practices regelmatig herzien: de ontwikkelingen rond dit onderwerp gaan immers snel.

Undyed collectie.

Dit jaar hebben we onze eerste undyed collectie uitgebracht. Dit zijn kledingstukken die niet geverfd zijn, ze hebben hun natuurlijke kleur. Dit scheelt veel water en energie die nodig is om kleding te verven. Met deze nieuwe collectie hopen we klanten daar bewuster van te maken.



Aanpak milieu-impact roadmap.

In Europa is de Green Deal aangenomen om de klimaatveranderingen tegen te gaan. Doel is dat we in 2030 de CO₂-uitstoot hebben teruggebracht met 55% ten opzichte van 1990 en in 2050 moet Europa klimaatneutraal zijn. Bij Zeeman willen we daarom onze milieu-impact beter in kaart brengen. Een belangrijke eerste stap is het inzichtelijk maken van onze CO₂-impact. We hebben daarom een milieu-impact roadmap opgesteld.

Dit jaar hebben we met diverse partijen gesproken over onze milieu-impact roadmap. Ons uitgangspunt was om een instrument te vinden waarmee we snel kunnen opschalen. Dat wil zeggen: niet alleen bezig zijn met data verzamelen, maar onze tijd juist besteden aan het verminderen van onze impact. We willen de resultaten kunnen omrekenen naar CO₂-impact en kosten. Dat geeft ons houvast bij onze gesprekken met inkoop.

Eind van het jaar hebben we hierover gesproken met bAwear, Impact Institute en MODINT. Samen met bAwear gaan we de data in onze toeleveringsketen verzamelen en aanvullen met secundaire data. Dat is nodig voor een product impact calculatie. Ons doel voor 2023 is om 20% van onze collectie in dit instrument te verwerken. Vervolgens zal Impact Institute een kostenberekening maken en daar een advies aan koppelen. Via MODINT hopen we met andere retailers data te kunnen vergelijken en uitwisselen. We hoeven dan minder tijd te besteden aan het verzamelen van data en kunnen meer aandacht geven aan wat echt belangrijk is: het terugdringen van onze milieu-impact.

Ook willen we meer inzicht krijgen in de milieu-impact van onze organisatie. Met Impact Institute doen we komend jaar een nulmeting van onze totale impact. Dit is inclusief logistiek, onze winkels en ons servicekantoor. Ons doel: concrete doelstellingen maken, zodat we de reductie van onze totale milieu-impact kunnen bijhouden.

Milieu-impact roadmap.

2022



Het **monitoren van faciliteiten op basis van de door ons vastgestelde parameters**, zoals beschreven in het Zeeman environmental requirement document.



Selectie van een instrument waarmee we de milieueffecten op artikelniveau in kaart kunnen brengen.



Design-practices vastleggen voor duurzaam ontwerp.

2023

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

Nulmeting van onze totale milieu-impact als bedrijf en 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

Van **40% van onze kleding** en textiel willen we de milieueffecten inzichtelijk hebben en terugdringen.

Belangrijkste focuspunten voor reductie vertalen naar design en buying practices.

2025

Van **60% van onze kleding** en textiel willen we de milieueffecten inzichtelijk hebben en terugdringen.

2026

Van **80% van onze kleding** en textiel willen we de milieueffecten inzichtelijk hebben en terugdringen.



Grondstoffen

en materialen.

De collectie van Zeeman bestaat voornamelijk uit katoen (66%). In 2022 bestond 75% van onze katoenconsumptie uit een duurzamere variant dan conventionele katoen.

Van onze totale textielconsumptie bestond 53% uit duurzamere materialen. Vooral op het gebied van gerecyclede materialen willen we groeien. Op dit moment bestaat 4,6% van onze textielconsumptie uit gerecyclede materialen. Ons doel is om dit te laten groeien naar 15% in 2023.



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

Duurzame dilemma's.

We merken dat grondstoffen schaars worden en dat de kosten hierdoor stijgen. In 2022 was dit onder andere het geval voor biologisch katoen.

Het is soms lastig om toe te werken naar een hoger percentage gerecycled materiaal zonder in te leveren op de kwaliteit van het product.

Ontwikkelingen & resultaten.

Duurzamere materialenconsumptie.

In 2022 bestaat 53% van onze totale textielconsumptie uit duurzamere materialen. Dit is een stijging van 14% t.o.v. 2021.

Duurzamer katoengebruik.

Onze katoenconsumptie bestaat voor 75% uit duurzamer katoen in 2022. Dit is een stijging van 16% t.o.v. 2021.

Gerecyclede materialenconsumptie.

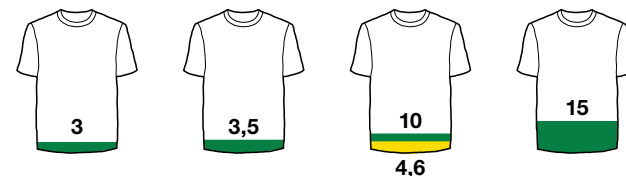
Als het gaat om gerecycled materiaal hebben we nog een slag te slaan. In 2022 bestaat 4,6% van onze totale textielconsumptie uit gerecycled materiaal. Dit is een stijging van 1,1% t.o.v. 2021.

Het gebruik van duurzamere materialen vormt de basis voor 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 2021 stelden wij ons het doel om 35% van de totale textielcollectie uit duurzamere materialen te laten bestaan. We zijn dit doel voorbij gestreefd en uitgekomen op 39% duurzamere materialen van de totale textielcollectie. In 2022 hebben wij deze groei doorgezet en

zijn we uitgekomen op 53% duurzamere materialen binnen de totale collectie. Het doel was 50%. Voor 2023 zullen we ons doel verhogen naar 70% duurzamere materialen. 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.

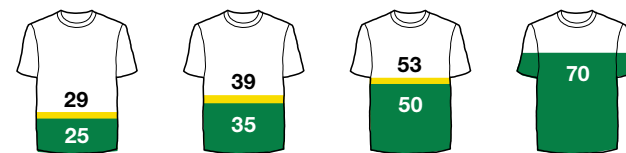
Aandeel gerecycled materiaal in onze totale textielconsumptie.



Aandeel duurzamer katoen in onze totale katoenconsumptie.



Aandeel duurzamere materialen in onze totale textielconsumptie.



■ Doel %

■ Resultaat %

2020

2021

2022

2023

Duurzamer katoen.

Katoen is onze belangrijkste grondstof. Ons textielassortiment bestaat namelijk voor 66% uit katoen. 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 biologisch katoen. Hiervoor worden geen schadelijke chemicaliën en kunstmest gebruikt. Ook maken we gebruik van gerecycled 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 2022 voor 75% uit duurzamere opties (dan conventioneel katoen). Voor volgend jaar streven wij ernaar minimaal 90% 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 2022 komen we al uit op 71% van al ons katoen. Dit was in 2021 nog 53%. 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 2,0 miljoen euro meer winst gemaakt. Dit was in 2021 nog naar schatting 1,4 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 4,6 miljard liter water bespaard. In 2021 was dat nog naar schatting 3,2 miljard liter water en in 2020 was dit naar schatting 2,3 miljard liter water.

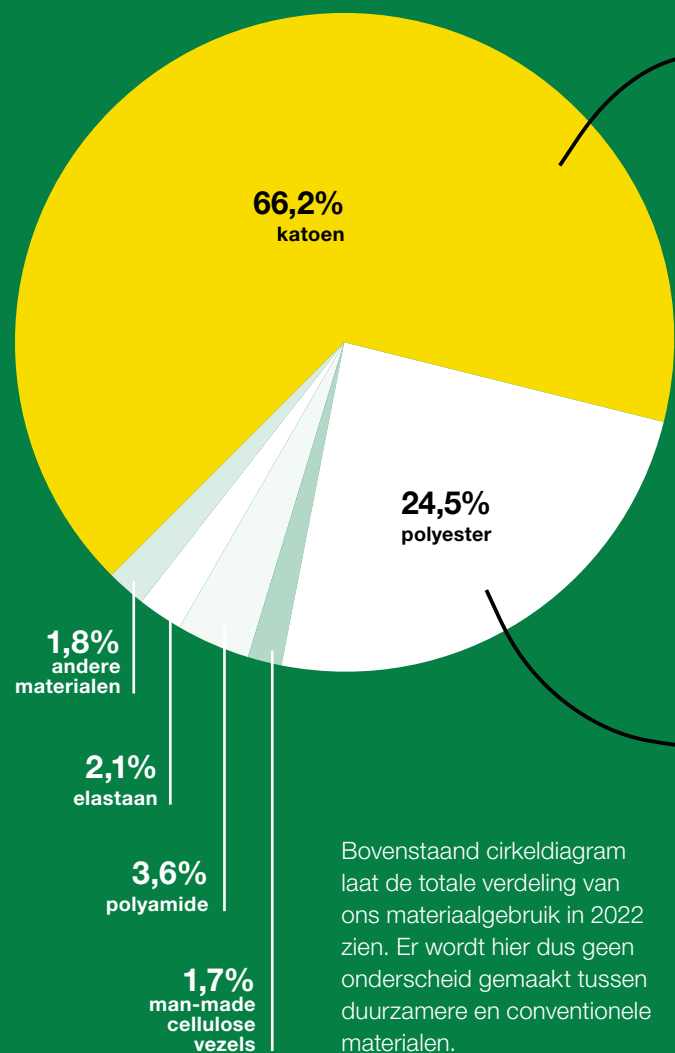
Gerecyclede materialen.

Om verder door te groeien in het gebruik van duurzamere materialen, willen wij ons meer richten op gerecyclede materialen. Ons doel was om in 2022 10% van onze collectie uit gerecycled materiaal te laten bestaan. Dit hebben we helaas niet gehaald; eind 2022 zijn we uitgekomen op 4,6% gerecycled materiaal van onze totale textielcollectie. 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.

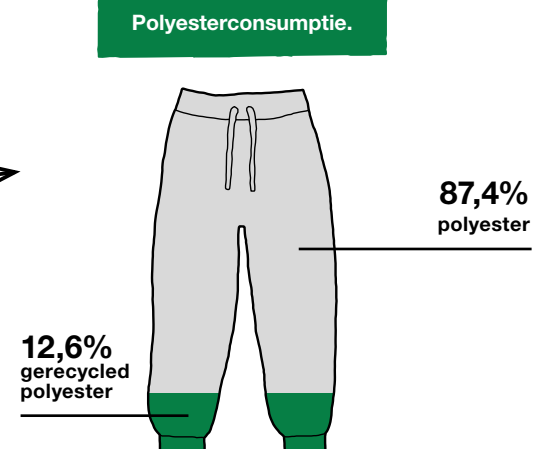
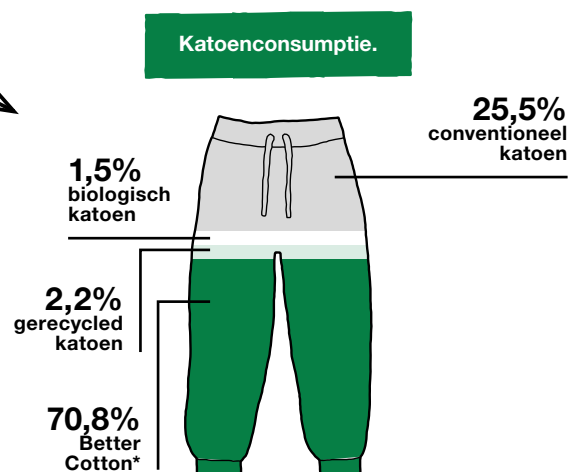
Onze doelstelling is 15% gerecycled materiaal in 2023.

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 2021 bestond het aandeel polyester voor 8% uit gerecycled polyester. Het afgelopen jaar is dit gestegen tot 13%. Daarnaast nemen we in onze doelstelling voor gerecyclede materialen onder andere gerecycled katoen en onze tweedehands collectie (Resale) mee. Om onze doelstelling voor gerecyclede materialen te behalen, moet ons aandeel gerecycled materiaal komende jaren toenemen. Daarom is in 2022 ook een inkoper circulariteit gestart, lees meer op pagina 60. We hopen dan ook komende jaren een grote spong te maken.

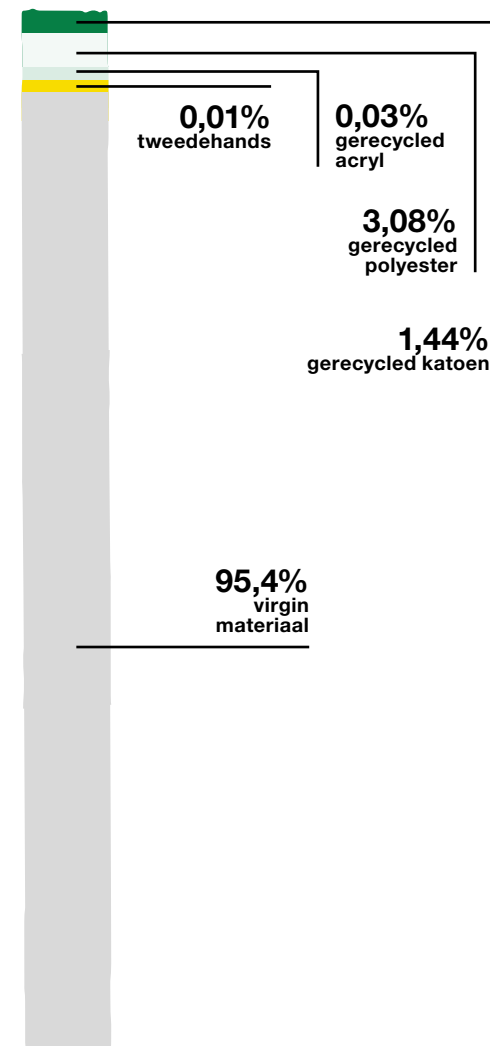
Totaalverdeling materiaalgebruik 2022.



Aandeel duurzamer materiaal.

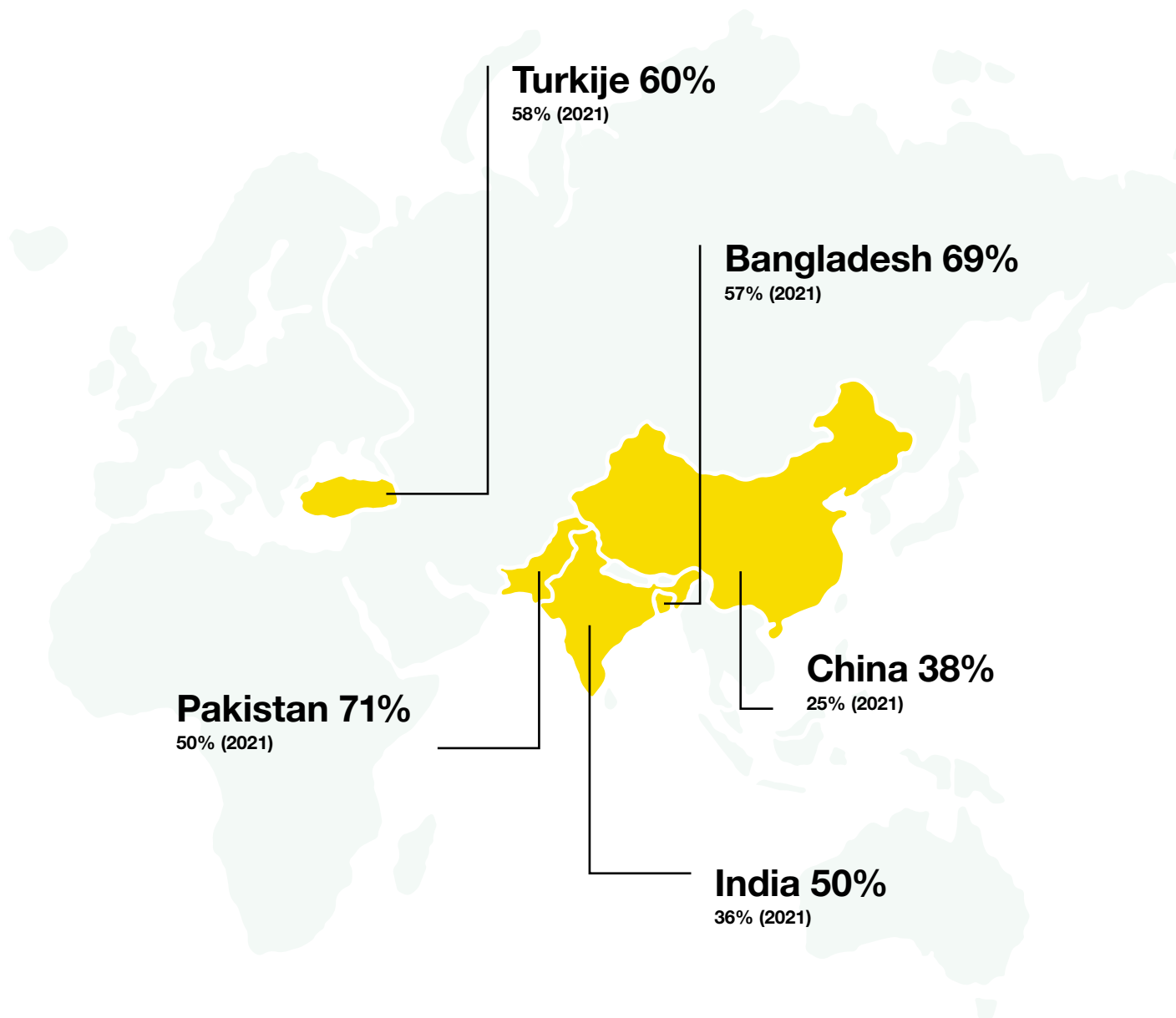


Totaalverdeling gerecycled materiaal.



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

[Lees hier meer over Better Cotton.](#)



Weergave percentage ingekochte duurzame materialen per land.

Duurzamere materialen 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 duurzamer materiaal toegenomen.

China is ons grootste productieland. We zien dat daar het duurzame materiaalgebruik vergeleken met andere landen achterblijft. Dit kan komen doordat het aandeel synthetisch materiaal hier groter is dan in de andere landen. Verduurzamen kan als we meer gebruik maken van gerecycled materiaal. Maar bij een groter percentage gerecycled materiaal in een product, gaat dit soms wel ten koste van de kwaliteit. In Turkije is het ons al gelukt om 100% duurzamer katoen (Better Cotton, biologisch katoen of gerecycled katoen) in te kopen.

	Aandeel duurzamer katoen t.o.v. totale katoenconsumptie	Aandeel gerecycled materiaal t.o.v. totale textielconsumptie
Turkije	100%	23,2%
Bangladesh	76%	0,2%
China	70%	6,5%
Pakistan	82%	0,8%
India	53%	3,7%

Duurzamere materialen per productgroep.

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

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 beperkt assortiment aan producten als speelgoed, woonaccessoires en elektronica. Binnen deze groepen zetten we ook in op duurzamere opties zoals gerecycled glas en plastic. Daarnaast zijn we het afgelopen jaar gestart met onze Zuinig collectie: deze bevat onder andere navulbare schoonmaakmiddelen. We nemen deze productgroepen ook mee in onze workshops & design practices.





Inkooppraktijken.

We hebben samen met onze inkopers verschillende afspraken en richtlijnen opgesteld. Dat geeft ze houvast bij het uitvoeren van ons mvo-beleid.

Zo is de Two-Way Code of Conduct een gedragscode tussen leverancier en inkoper, en andersom. Belangrijk daarbij is dat onze inkopers altijd weten waar iets geproduceerd wordt en dat er qua materialen zo vaak mogelijk voor een duurzamere optie gekozen wordt. Als onderdeel van ons Fair Wear lidmaatschap zitten we bovendien in de Learning and Implementation Community. Met verschillende andere bedrijven werken we de komende twee jaar aan het verbeteren van onze inkooppraktijken. Onze inkopers zijn daar nauw bij betrokken. En elk half jaar maken we opnieuw de balans op.



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

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.

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.

Two-Way Code of Conduct.

We hebben een Two-Way Code of Conduct ontwikkeld. Een gedragscode tussen leverancier en inkoper, en andersom.

Het verduurzamen van inkooppraktijken raakt het hart van ons bedrijf. Zeeman is inkoop-gestuurd. Dat betekent dat de collectie, de inkoopprijs, maar ook de verkoopprijs, kwaliteit, voorraden en marges onder de verantwoordelijkheid vallen van de afdeling Inkoop.

Om te kunnen verduurzamen, moeten we in ieder facet van het inkoopproces rekening houden met de effecten op mens en milieu. Het is niet voor niets dat in dit verslag de meeste thema's direct aan onze inkooppraktijken raken. Om de integratie tussen inkopers en maatschappelijk verantwoord ondernemen te vergroten, is er regelmatig overleg tussen de teams MVO & Kwaliteit en Inkoop.

Inkoopprocedures.

Buying practices.

Samen met onze inkopers hebben we richtlijnen opgesteld. 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, doordat er meer orders worden geaccepteerd dan er aan capaciteit is. We kijken ook hoe groot ons aandeel is van de totale productiecapaciteit. We willen voor maximaal 50% deel uit maken van de productie. Zo zorgen we ervoor dat leveranciers niet te afhankelijk zijn van Zeeman en andersom.

Supplier onboardingprocedure.

De onboardingprocedure voor leveranciers helpt ons om eerst bewuste keuzes te maken voordat we starten met een nieuwe leverancier. Zo willen we ons richten op een kleiner leveranciersbestand en ons aandeel bij bestaande leveranciers vergroten, zodat we meer impact kunnen maken. Voorwaarde is wel dat de we niet té afhankelijk worden van elkaar. Om ons leveranciersbestand gezond te houden, voegen we alleen leveranciers toe als dit binnen ons sourcings- en leveranciersbeleid past. 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. 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.

Verantwoorde exit strategie.

We beginnen niet zomaar een samenwerking en we streven naar langetermijnrelaties. Toch is het soms onvermijdelijk dat we een samenwerking met een leverancier moeten beëindigen. Dit kan bijvoorbeeld komen door constante kwaliteits- of leveringsproblemen, omdat een leverancier niet wil meewerken aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden, een veranderende markt vraag, geopolitieke

ontwikkelingen of andere commerciële en strategische redenen. Daarom is er een exitstrategie 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.

Eind 2022 hebben we 8% minder directe leveranciers dan in 2021. Dit is een direct resultaat van ons gevoerde beleid. Enerzijds maken we bewustere keuzes voor we starten met nieuwe leveranciers. Anderzijds kiezen we er ook bewuster voor om de samenwerking met leveranciers met een lage omzet voor Zeeman te beëindigen. We zien dit dan ook als een positieve ontwikkeling.

Onderzoek naar inkooppraktijken.

In 2020 zijn we een onderzoek gestart naar onze inkooppraktijken. Door middel van een vragenlijst hebben onze leveranciers ons feedback gegeven op onze inkooppraktijken. De resultaten van dit onderzoek zijn vertaald naar de buying practices die zijn opgenomen in onze Two-Way Code of Conduct. Deze Code is gebaseerd op de OESO-richtlijnen. In de rapportage van de [Fashion Transparency Index](#) werd onze gedragscode er uitgelicht. Zeeman is de enige van de 250 onderzochte merken/retailers die human rights due diligence, order- en betalingscondities, onboarding en een exitstrategie heeft opgenomen in de inkooppraktijken.

Afdeling Inkoop actief betrekken.

Als onderdeel van ons Fair Wear lidmaatschap doen we vanaf dit jaar mee aan de Learning and Implementation Community. Met een - zeer diverse - groep andere bedrijven, werken we de komende twee jaar aan het verbeteren van onze inkooppraktijken. Dit gebeurt in samenwerking met onze inkoopafdeling. Het MVO-team en een van de inkopers zullen de meetings bijwonen. Door een open dialoog aan te gaan met deze bedrijven, kunnen we leren van elkaars inzichten en best practices delen.



Open kostprijsberekening.

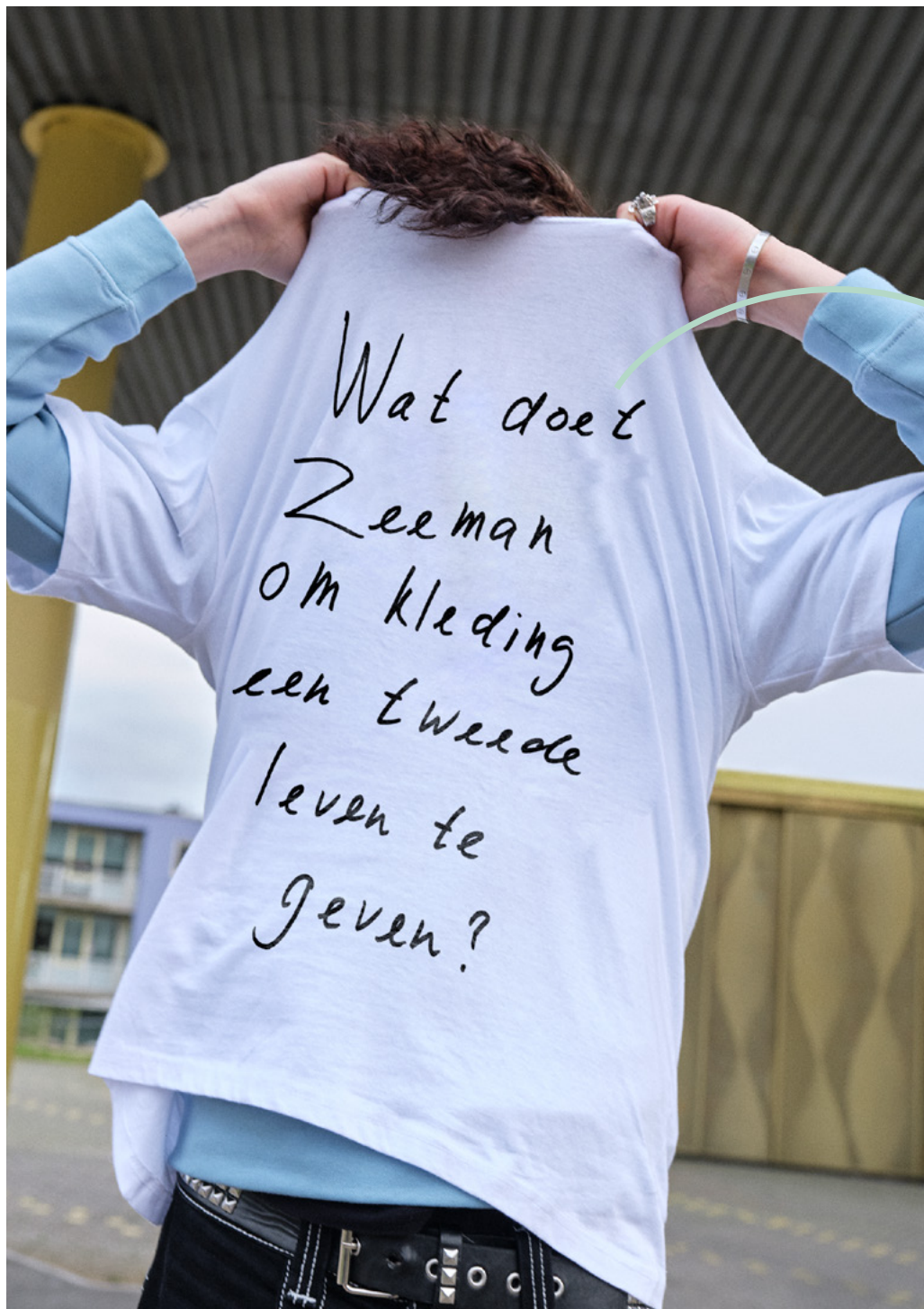
Het is ons bestaansrecht om artikelen te verkopen voor de laagst mogelijke prijs. Dat doen we al 55 jaar. Maar welke prijs precies mogelijk is, wordt ook door onze leveranciers bepaald. Daarom is het voor ons van belang om te weten hoe de kostprijs is opgebouwd. We willen niet onderhandelen over een 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.

Fair Wear heeft in 2021 de Fair Price app ontwikkeld waarmee een leverancier op een gemakkelijke manier de kostprijs van een artikel in beeld kan brengen. Vier van onze leveranciers hebben de Fair Price app training gevolgd en zijn aan de slag gegaan met het vullen van de app. De betreffende inkoper krijgt vervolgens de informatie die uit de app naar voren komt. Het komende jaar zullen we nog meer leveranciers trainen. Ook gebruiken we de uitkomsten van de app voor onze aanpak van leefbaar loon (zie pagina 29).

In 2022 hebben de inkopers een training gevolgd van het Fair Wear team over kostprijzen en leefbaar loon. Hierin kwam de Fair Price app uitvoerig aan bod. Daarnaast was er aandacht voor de uitdagingen om correcte informatie te krijgen van de leverancier en de stappen die nodig zijn als de kostprijs inzichtelijk is.

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 Circulair design in Eindhoven en een training in milieubeleid vanuit Solidaridad.



Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval.

In 2021 zijn we gestart met de verkoop van tweedehandskleding en het inzamelen van textiel. En daar zijn we in 2022 mee doorgedaan.

Zo verkopen we in 8 testfilialen tweedehands kleding en zamelen we in al onze Nederlandse winkels kleding in. Ook zijn we aangesloten bij een samenwerkingsproject (Van Afval tot Zeeman): we onderzoeken of we een product kunnen maken van post-consumer textiel. Dit betekent het recyclen van gebruikte textiel om er een nieuw product van te maken. Circulariteit wordt steeds belangrijker, dat weten we. Daarom is dit jaar ook een inkoper circulariteit gestart. Zij gaat zich hier nog meer op focussen.



Duurzame dilemma's.

We weten dat er een overgang nodig is van een lineair naar een circulair businessmodel en dat dit meer tijd kost dan we zouden willen.

Een aantal producten wordt nog verpakt aangeboden om beschadigingen te voorkomen. We zoeken nog naar duurzame oplossingen.

Het huidige businessmodel in de retail is vooral lineair en onvoldoende toekomstbestendig. Hierbij worden eerst grondstoffen gebruikt om artikelen te produceren en aan te bieden. Na gebruik verdwijnen ze vaak bij het restafval. Bij circulariteit draait het om het efficiënt gebruiken van grondstoffen en ze zoveel mogelijk te behouden. Zo voorkomen we dat ze uitgeput raken.

Circulair design.

Als bij de ontwikkeling van collecties duurzame afwegingen worden gemaakt, dan werkt dat positief door in de gehele lifecycle van een artikel. Het afgelopen jaar hebben wij daarom samen met ons stylingteam design practices opgesteld. Hiermee hopen we ons stylingteam actiever te betrekken bij onze duurzaamheidsstrategie. Zodat ze duurzamere keuzes maken tijdens het ontwerpproces. Twee belangrijke uitgangspunten zijn: de levensduur van onze artikelen verlengen en nadenken over de impact van het ontwerp op de mogelijkheden voor recycling. Onze stylisten kunnen immers op allerlei manieren kritischer kijken naar hun designs: is dat knoepje functioneel of kan het ook weggelaten worden?



Van Afval tot Zeeman.

Met een groep partners werken we aan de productie van een circulair artikel. Het idee is dat we in Nederland een nieuw artikel maken van een zo hoog mogelijk percentage (lieft 100%) gerecycled textielafval van de consument (post-consumer gerecycled). We hebben een recyclingketen gevormd om het artikel te ontwikkelen. Dit zijn onze partners: Cirkelwaarde, Frankenhuis en Enschede Textielstad. Daarnaast heeft Saxion zich dit jaar aangesloten om de kwaliteit te testen van de garens die we van post-consumer vezels kunnen maken. Ook heeft Het Goed zich aangesloten als onze sorteerpartner voor het materiaal dat we willen gaan gebruiken.

Het gaat hier om een heel nieuw proces en het zal dan ook nog even duren voor we een 100% post-consumer gerecycled product in onze winkels hebben liggen. Maar we willen de kennis die we opdoen en de uitdagingen die we tegenkomen wel al graag delen via onze [webpagina](#).

Ontwikkelingen & resultaten.

Uitbreiding verkoop tweedehands kleding naar België.

In samenwerking met Het Goed verkopen we sinds juni 2021 in 6 filialen tweedehands kleding. Dit jaar hebben we de Resale test uitgebreid naar 2 Belgische filialen waar tweedehands baby/kind kleding wordt verkocht.

Inzameling gebruikt textiel.

In 2022 hebben we het inzamelen van gebruikte textiel uitgebreid naar alle filialen in Nederland. Via kartonnen inzamelbakken in de winkels kunnen klanten kleding die zij niet meer gebruiken een tweede leven geven.

Van Afval tot Zeeman project.

Met een groep partners werken we aan een product van post-consumer textiel (gerecycled textielafval van de consument). Wat we precies doen kun je volgen op onze webpagina, die dit jaar online is gegaan.

Inkoper Circulariteit.

In september is onze inkoper Circulariteit gestart. Zij zal zich met name richten op Resale en het ontwikkelen van een circulaire collectie, geproduceerd in Europa.

Resale.

In samenwerking met Het Goed verkopen we sinds juni 2021 tweedehands kleding onder de naam Resale. Daarnaast bieden we onze klanten de mogelijkheid om gebruikte kleding bij ons in te leveren. Eind 2021 deden we dit in bijna 50 winkels en vanaf begin 2022 was dit mogelijk in alle Nederlandse filialen. Met dit vernieuwende concept willen wij gebruikte kleding een tweede leven geven. 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. Honderden 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. Kleding van goede kwaliteit die nog prima een ronde mee kan, geven we een tweede kans in onder andere de kringloopwinkels van Het Goed of in ons Resale-assortiment. En wat niet meer goed of mooi genoeg is, wordt zoveel mogelijk gebruikt om te recyclen. Daar wordt dan weer iets anders van gemaakt.

In mei zijn we ook gestart met de verkoop van tweedehands baby- en kindkleding in twee Belgische filialen. Eind 2022 was onze Resale-collectie dus te koop in 6 Nederlandse filialen en 2 Belgische filialen. In deze 8 testfilialen hebben we in totaal 33.673 tweedehands kledingstukken verkocht in 2022. Desondanks hebben we ook nog een aantal grote uitdagingen. Zo is het logistieke proces nu nog erg handmatig en zou dit meer geautomatiseerd moeten worden voor we kunnen uitbreiden. Ook schommelen de verkoopresultaten nog gedurende het jaar en merken we dat het succes van Resale nauw samenhangt met de motivatie en tijd die er wordt ingestopt. Omdat we geloven in het succes van Resale en deze test graag verder willen uitbreiden naar het buitenland, is in 2022 een inkoper Circulariteit gestart.



Elles Kempers,
commercieel directeur Het Goed.

“In een circulaire samenleving is het niet alleen van belang dat kleding zo duurzaam mogelijk wordt geproduceerd, maar het is ook essentieel dat kleding zo lang mogelijk wordt gebruikt. Zeeman en Het Goed zetten samen in op levensduurverlenging. De kleding die door Zeeman ingezameld wordt, wordt in het textielsorteercentrum van Het Goed gecontroleerd en alle kwalitatieve kleding krijgt een tweede leven, in de vestigingen van Zeeman of in de 31 kringloopwinkels van Het Goed. Het Goed is een sociale onderneming: we bieden passend werk, waardoor onze medewerkers de kans krijgen om werkervaring op te doen. Door onze samenwerking met Zeeman groeit de sociale werkgelegenheid. We kijken uit naar verdere opschaling van Resale. We willen graag samen met Zeeman meer werk maken van sociaal en lokaal hergebruik. Zo leveren we samen een bijdrage aan een circulaire én inclusieve samenleving.”



Circulariteit roadmap.

2022

- ✓ Inzameling van textiel uitbreiden naar alle Nederlandse filialen.
- ✓ Resale opschalen naar België.
- ✓ Start inkoper Circulariteit.

2023

Inzameling van textiel uitbreiden naar **alle Belgische en Franse filialen**.

Resale verkoop uitbreiden met **20 filialen** in Nederland.

Ontwikkeling **circulaire capsule collectie**.

2024

Inzameling van textiel in **alle Zeeman winkels**, in alle landen.

Resale verkoop uitbreiden naar in totaal **50 filialen** in heel Europa.

2025

In 2025 is het **omzetaandeel van Resale 5%** in de filialen die Resale verkopen.

2026

In 2026 is het **omzetaandeel van Resale 7,5%** in de filialen die Resale verkopen.

We geloven dat een economie waarin grondstoffen worden hergebruikt de enige manier is waarop we verantwoord met grondstoffen kunnen omgaan. We zetten ons steeds meer in voor een circulaire economie. Voor de komende jaren hebben we de volgende roadmap opgesteld.



Mariëlle van Dillen, Zeeman Nederland.

Inkoper Circulariteit.

Vanaf 1 september 2022 is Mariëlle van Dillen gestart als inkoper Circulariteit. Zij werkt al ruim 17 jaar bij Zeeman als inkoper op onder andere damesmode, accessoires, huishoudtextiel en nu dus circulariteit & Resale. We willen een circulaire collectie ontwikkelen met de focus op lokale productie binnen Europa.

“Voor Zeeman wordt duurzaamheid steeds belangrijker: in de breedste zin van het woord. We willen ons niet meer alleen richten op het gebruik van duurzame materialen, maar ook op de tweedehands en circulaire markt. Mijn taak is om te onderzoeken wat haalbaar is voor Zeeman met ruim 1300 winkels in zeven verschillende landen. Een van de prioriteiten die ik voor mezelf heb gesteld, is het beter structureren van de tweedehands goederen en het verbeteren van het Resale proces. Daarnaast hoop ik dat we eind 2023 de eerste circulaire collectie in de winkels hebben liggen.”

Dutch Design Week.

Bij circulariteit draait het om het efficiënt gebruiken van grondstoffen en om deze zoveel mogelijk te behouden. Het is daarom ook erg interessant om te kijken wat er gemaakt kan worden van een bestaand item. Zeker als dit nog iets mooiers kan worden. Net als vorig jaar, heeft Zeeman tijdens de Dutch Design Week in Eindhoven meegewerkt aan een project van New Order of Fashion (NOoF). De designtalenten van NOoF maakten unieke designer items van tweedehands kledingstukken van Het Goed. Alles wat verkocht werd, ging in een hergebruikte statiegeldtas van Zeeman. Ook hebben we repair kits uitgedeeld en stond er een Resale inzamelbox waar men gebruikte textiel kon inleveren.



UPV Uitgebreide producentenverantwoordelijkheid.

In de UPV-wetgeving staat dat producenten verantwoordelijk zijn voor hun producten in de post-consumer fase, dus nadat de consument er klaar mee is. Wij hebben onze kledinginzameling daarom in 2022 uitgebreid naar alle Nederlandse winkels. Ook betalen we een afvalbeheerbijdrage.

Gescheiden afvalstromen.

Van al onze afvalstromen hebben we in 2022 90% kunnen recyclen. In 2021 was dit 89%. 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. Daarnaast rapporteren we al jaren over het totaalgewicht van ons afval en sinds drie jaar ook afzonderlijk over gevaarlijke stoffen. Ons doel is om ieder jaar meer materialen te recyclen en het totaal van de afvalstromen te verminderen. Dit doen we onder andere door zo min mogelijk verpakkingsmateriaal te gebruiken voor onze artikelen.

Een goed product.

Duurzaam betekent ook dat we artikelen met een lange levensduur willen aanbieden. Daarom besteden we veel aandacht aan de kwaliteit van onze producten. Een duurzame relatie met een leverancier is van groot belang om de kwaliteit te kunnen waarborgen. Klanten kunnen op de kwaliteit van onze producten vertrouwen, omdat onze leveranciers onze standaarden kennen.

Specialist Kwaliteit.

De afdeling MVO & Kwaliteit is medeverantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van ons kwaliteitsbeleid. Dit jaar is er een extra Specialist Kwaliteit binnen het team aangesteld. Daardoor kunnen we ons nog meer focussen op de uitvoering van het kwaliteitsbeleid.

Er is een lijst met risico-artikelen gemaakt. Aan de hand hiervan zijn de controles en steekproeven aangescherpt. Daarnaast is samenwerking gezocht 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 continu 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 verscheping getest door TÜV Rheinland.

Waar we op testen:

- Op chemicaliën of andere schadelijke stoffen die op de [Restricted Substances List \(RSL\)](#) staan. 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 elke jaar extra steekproeven genomen. Daarbij worden (risico) artikelen uit de winkel genomen en getest door TÜVR.

In 2022 zijn er 467 steekproeven genomen. Net als in 2021 voldoet 98% (456 artikelen) van deze steekproeven aan de strenge veiligheidsnormen die Zeeman hanteert. Voor 11 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 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.



Terugroepacties.

Met meer dan 5.000 verschillende artikelen in ons assortiment en over de 300 miljoen stuks per jaar kan er - ondanks de strenge 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 strenge veiligheidseisen, worden de artikelen uit de verkoop gehaald. Helaas kunnen we hiermee niet volledig voorkomen dat klanten deze producten hebben gekocht en gebruikt. Er is en blijft dus een (kleine) kans op schade door onze producten.

In 2022 zijn er negen artikelen uit de winkel gehaald vanwege een mogelijk veiligheidsrisico. Dit is 60% minder dan vorig jaar toen er 22 artikelen vanwege een mogelijk veiligheidsrisico zijn teruggehaald.

In 2022 hebben we vanwege groter risico vier artikelen publiekelijk terug moeten halen, waarbij het ging om kinderkleding, speelgoed en kookgerei.

Een zuinige operatie.

Beladingsgraad.

We hebben intensiever met onze leveranciers en agenten samengewerkt om de beladingsgraad verder te verhogen. Daardoor is de gemiddelde beladingsgraad van een zeecontainer uitgekomen op 81%, de doelstelling was 80%. Dat terwijl de zeevaart zich begin 2022 in een moeilijke situatie bevond. Daarnaast heeft Zeeman voor 81% van het totale volume aan goederen kunnen verschepen met het grootste type container. Voor 2023 ligt de doelstelling voor de beladingsgraad op 83%. Door deze hoge beladingsgraad beperken we het aantal te verschepen zeecontainers. Ook de uitstoot wordt zo minder. We willen de hogere beladingsgraad bereiken met havenconsolidatie in Zuid- en Oost-Azië. Begin 2023 starten we met een test in één haven. Afhankelijk van het succes, nemen we dit ook over in andere havens.

Binnenvaart.

Voor vervoer vanuit de haven naar ons distributiecentrum in Alphen aan den Rijn maken we zoveel mogelijk gebruik van binnenvaart. Zo verminderen we het aantal vervoersbewegingen op de weg en de uitstoot. We gebruiken de 'groene corridor' waarin verschillende bedrijven de vervoersstromen via binnenvaart bundelen. 42% van ons volume wordt vervoerd met een elektrisch aangedreven binnenvaartschip. Dit percentage is exclusief de CTU terminal. In 2022 is 83% van de zeecontainers aangevoerd via de binnenvaart, onze doelstelling was 80%. Dit kwam doordat onze magazijnen voller lagen dan gebruikelijk waardoor we minder behoefte hadden aan wegtransport. Voor 2023 is 85% aanvoer via de binnenvaart onze doelstelling. Dit aandeel willen we bereiken door intensiever samen te werken en in

te zetten op geautomatiseerde informatievoorziening en tools om verder vooruit te kunnen plannen.

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 en een Shuttle-systeem voor geautomatiseerde opslag en sortering. De gefaseerde ingebruikname staat gepland voor Q2 2023. Deze grote investering heeft niet alleen een commercieel belang vanwege het verhogen van de capaciteit voor het verdeelproces. We doen dit ook op basis van twee belangrijke mvo-pijlers: het verbeteren van de werkomstandigheden in het distributiecentrum en het terugdringen van de benodigde transportbewegingen naar de winkels. In de nieuwe situatie zijn zware handmatige handelingen vervangen door automatische processen: denk hierbij aan de inzet van vele lopende banden, robotisering en AI-oplossingen. In combinatie met taakrotatie zal de lichamelijke werkdruk sterk afnemen.

Met de slimme systemen in de aansturing verhogen we de beladingsgraad van rolcontainers. Daardoor zijn voor hetzelfde volume aan goederen minder transportritten nodig. Met als gevolg een verlaging van de uitstoot.

Kledinghanger.

Met een project gericht op het hergebruiken van kledinghangers is het gebruik met 23% teruggedrongen. Alle geretourneerde kledinghangers worden voortaan bekeken en gesorteerd voor hergebruik. Hierdoor is de standaardbestelling van nieuwe hangers voor winkels een stuk lager.

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. Denk aan betere communicatie, een nieuwe kleedruimte voor alle medewerkers en de inrichting van ergonomische werkplekken. Ook zorgen we dat de leidinggevende meer tijd heeft voor de medewerkers.

Palletherstel.

Er zijn in 2022 ruim 5.000 pallets hersteld: bij onze externe partner én intern. Hierdoor was het niet nodig pallets te vervangen.

Trucks.

In 2022 is de lijn doorgetrokken waaraan we in voorgaande jaren veel aandacht hebben besteed. Onze nieuwe trucks hebben een zo laag mogelijke CO₂-uitstoot. Het dieselvverbruik is iets afgenomen doordat de chauffeurs meer gebruik

maken van de cruise control op een lager ingestelde snelheid. Daarnaast optimaliseren we doorlopend de routes. Ook dat zorgt voor een lager verbruik en dus minder uitstoot.

De transportwereld is bovendien ver met het onderzoek naar de inzet van trucks op waterstof en elektrisch. De leverancier hoopt in 2023 te kunnen zeggen of we aan deze test kunnen meedoen; dit proces was eerder vertraagd.

We zijn in 2022 helaas tijdelijk gestopt met intermodaal transport naar Spanje. De betrouwbaarheid van met name de spoorwegen in Spanje zorgde voor veel vertraging. De tijdige levering van goederen kwam in het gedrang. In 2023 starten we dit weer op, met een nieuwe partner. Ook willen we in 2023 - als de Franse spoorwegen dit mogelijk maken - een derde 45 Ft container inpassen in het transportschema naar Spanje. Hierdoor komt de 'road to rail' naar Valencia en Madrid dus toch weer in beeld.

Binnen het wagenpark van personenauto's is het aantal dieselauto's nog verder teruggebracht. Deze auto's zijn vervangen door elektrische auto's.

Uitstoot per rolcontainer.

De uitstoot per rolcontainer (rc) valt iets lager uit in 2022, namelijk 12,1 kg CO₂/rc (2021: 12,3 kg CO₂/rc). In 2022 zijn meer rolcontainers verstuurd dan vorig jaar namelijk 478.000 rc (2021: 464.000 rc). De ritten waren dus beter gevuld. In vergelijking met een jaar met een vergelijkbaar aantal verstuurd rolcontainers (in 2019 waren er ook 478.000 rc verstuurd), is een stijging in de uitstoot per rc waarneembaar. In 2019 was de uitstoot per rc nog 11,2 kg CO₂/rc. De stijging komt door de expansie in Zuid-Europa. In Spanje zijn er voornamelijk nieuwe filialen geopend (36 filialen) waardoor meer rolcontainers naar verdere bestemmingen moesten.

Verlichting.

In onze winkels doen we niet aan overbodige luxe. Wél aan LED-verlichting. Eind 2022 waren er 1.002 filialen (van de 1.313) voorzien van LED. Dit is dus 76% (2021 66%). LED-verlichting verbruikt minder dan een derde van de energie die nodig is voor traditionele TL-buizen. De 1.002 filialen met LED-verlichting zorgen hiermee voor een lagere energierekening. Goed voor het milieu en de portemonnee.

De voordelen:

- Een besparing van ongeveer 69% kWh per lichtbron (LED-TL-buis) ten opzichte van de TL-D-verlichting.
- LED-TL-buizen gaan ruim vier keer langer mee dan gewone buizen, onder andere omdat ze zijn gemaakt van duurzaam recyclebaar kunststof.

Uitstoot per rolcontainer.



2021 12,3 kg CO₂/rc

2022 12,1 kg CO₂/rc

Zuinig op de maatschappij.

Door zuinig te ondernemen is Zeeman al jarenlang een stabiele werkgever voor meer dan 8.500 mensen, een betrouwbare klant voor een groot aantal producerende en dienstverlenende bedrijven, en maakt Zeeman verantwoord gemaakte producten die bereikbaar zijn voor iedereen.



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 2022 is er een project bijgekomen in Pakistan. 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 Vipla Foundation. We helpen meisjes die ongewild in de prostitutie beland zijn, maar daar ook weer uit bevrijd zijn. We geven ze steun om een nieuw leven op te bouwen. Net als in 2021 hebben we ons in 2022 met name gericht op een bestaande groep meisjes. Een groot deel van hen is al goed terechtgekomen. Maar sommigen ook niet. Dat kwam vooral door de grote werkloosheid tijdens de coronacrisis. Om te voorkomen dat deze meisjes weer geronseld worden, hebben we hen opgezocht en alsnog geholpen. De meeste (van de 180) meisjes konden we een ondernemersopleiding geven. Daardoor zijn ze nu zelf in staat om een bedrijfje te beginnen. Wie al zover is, krijgt ook een klein startkapitaal. In alle programma's bij elkaar zijn er 572 meisjes geholpen dit jaar. Los hiervan zijn er 698 groepssessies gehouden voor de psychische hulpverlening, meestal aan meisjes die na hun bevrijding in de opvangcentra zijn opgenomen.

Daarnaast hebben 256 politiemensen een opleiding gekregen om ze bewust te maken van mensenhandel. Acht van deze politiemensen zijn nu geselecteerd. Zij gaan zich specifiek richten op het bevrijden van meisjes uit de prostitutie.

Bangladesh.

In Bangladesh hebben we een soortgelijk project als in Mumbai, maar hier sinds 2016. We hebben een opvanghuis in de stad Faridpur waar tussen de 20 en 30 meisjes verblijven die uit de prostitutie gered zijn. In totaal hebben we bijna 50 meisjes op weg geholpen naar een nieuw leven. Daarnaast is er veel gedaan aan voorlichting: aan leerkrachten en mensen uit andere sectoren. Via groepssessies zijn ze bewust gemaakt van de omvang en het gevaar van de mensenhandel.

Helaas moesten we eind 2022 afscheid nemen van onze partner in Bangladesh. De organisatie kon niet (meer) voldoen aan de normen die wij stellen op het gebied van kwaliteit en transparantie. Er is een nieuwe partner gevonden waarmee we in 2023 verdergaan.

Pakistan.

In Pakistan is in 2022 een geheel nieuwe activiteit (zie Women Empowerment project op pagina 24) 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 werkten.

We doen dit project met een ander kledingbedrijf uit Nederland: het wordt de komende jaren verder uitgerold. Alles staat nog in de kinderschoenen en in een samenleving als Pakistan is een dergelijk project niet eenvoudig. Maar we hopen toch dat we hiermee een verandering op gang brengen. En zo kunnen bijdragen aan gelijke kansen voor iedereen.

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. Centraal faciliteerden we in 2022 een opruimactie.

Zuinig op je buurt campagne.

In maart hebben we een Zuinig-campagne gehad waarbij we onze klanten gevraagd hebben samen met ons de buurt op te ruimen. Op zaterdag 19 maart 2022 konden klanten zich melden bij een van onze 1300 Zeeman filialen om samen afval te rapen in de buurt. Doel was om zoveel mogelijk afval te rapen met alle klanten en collega's.



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](https://www.zeeman.com) >

Zuinig zijn wordt gewaardeerd.

De consument wordt nóg bewuster.

De Monitor Merk & Maatschappij (voortzetting van Dossier Duurzaam) is een samenwerking van B-open en [Market Response](#). Jaarlijks doen zij onder consumenten markt-onderzoek naar het belang van duurzaamheid. In 2022 lette 56% van de consumenten bij de aanschaf van kleding op de maatschappelijke impact. In 2017 was dit nog 45%. De overheid en bedrijven zijn volgens consumenten in 2022 het meest verantwoordelijk voor een betere wereld. Zo'n 49% van de consumenten is gestopt met het kopen van producten bij bedrijven die milieu of welzijn van mensen of dieren niet zo nauw nemen. Consumenten letten op verschillende thema's, denk aan milieu, lokale productie en dierenwelzijn. 76% van de consumenten vinden dat bedrijven een positieve bijdrage moeten leveren aan het milieu en het welzijn van mensen en dieren. In 2017 was dit 69%. In deze tijd van inflatie geven consumenten aan dat ze minder bereid zijn extra te betalen voor duurzame producten, van 42% naar 35%. Daarnaast

geeft 73% aan dat ze minder spullen kopen die ze niet echt nodig hebben. Consumenten gaan dit jaar ook bewuster om met verpakkingen. 73% van de consumenten koopt eerder producten met minder plastic verpakking.

De laagst mogelijke prijs.

Bij Zeeman hebben we iedere dag de laagst mogelijke prijzen. Wij zijn in 2022 daarom ook niet meegegaan met grote kortingsacties tijdens de bekende, grote commerciële verkooptijden als Black Friday. Wij hebben het moment juist aangegrepen om ons standpunt duidelijk te maken, met de winkelposter die hiernaast is afgebeeld.

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 2022 een omzetgroei van ruim 20% en presteerde daarmee iets beter dan de totale fashionmarkt (+14%, bron: INretail). Deze groei werd zowel online als in de winkels gerealiseerd. Met name online valt daarbij op, omdat de markt een krimp liet zien (-16%, bron: INretail). Na de lockdowns in 2021 en de eerste weken van 2022 herstelde het winkelbezoek zich weer, klanten kwamen weer vaker naar de winkel, en het aandeel online in de totale kledingverkoop is kleiner geworden t.o.v. de jaren 2020 en 2021. De groei werd gerealiseerd zowel binnen herenmode, damesmode als kindermode. Het aantal verkochte stuks steeg ook, maar minder sterk dan de omzet. Een belangrijke ontwikkeling in

2022 was de hoge inflatie. De productiekosten stegen sterk door hogere grondstofprijzen, hogere vervoerskosten en hogere energieprijzen. Deze kosten leidden, na meerdere jaren met vrij stabiele prijzen, ook tot hogere verkoopprijzen, met name in de 2^e helft van het jaar (+10%, bron: INretail).

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 2022 was De Vegetarische Slager. Zeeman staat 107^e op de ranglijst van in totaal 202 bedrijven. (2021: 84^{ste}) Er hebben 11.000 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 2022 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 2022 was het rapportcijfer in Nederland een 8,61 (gemeten vanaf 01-01-2022). Dat is opnieuw een lichte stijging ten opzichte van het jaar daarvoor: toen kwam de gemiddelde tevredenheidsscore uit op een 8,57. De NPS score is in 2022 gestegen van 59,0 naar 61,6 en de NLS is gestegen van 68,6 naar 70,5.



Bijlagen.

Economische Aspecten. >

Bestuur in Nederland. >

Organigram Raad van Commissarissen. >

Ondernemingsstructuur. >

Werkwijze strategie en duurzaamheidsbeleid. >

Overzicht lidmaatschappen. >

Over dit verslag. >

**Assurancerapport met beperkte mate van zekerheid
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, Kleef, Duitsland (100%) G+W Wahler der Modemarkt GmbH, Kleef, Duitsland (100%) ZEEMAN textielSupers SARL Parijs, Frankrijk (100%) ZEEMAN textielSupers SARL, Esch-sur-Alzette, 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 tevens over kalenderjaar 2022. De geconsolideerde jaarrekeningen van Zeeman Groep B.V. zijn tot en met het boekjaar 2021 gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel. De scoping van de mvo-verslag gelijk is aan die van de financiële consolidatie in de jaarrekening.

Bestuur in Nederland.

Zeeman wordt bestuurd door het managementteam (zeven personen). Erik-Jan Mares - CEO (1968), John Morssink - CFO (1966), René de Lege - directeur Verkoop, Bouw & OG (1966), Erica Roolvink - directeur Inkoop (1968), Suzanne Terpstra - directeur HRM (1972), Caroline van Turennot - directeur Marketing & e-Commerce (1969) en Bas Hoekstra - directeur Supply Chain & Logistiek (1978). In de Raad van Commissarissen zaten eind 2022 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 42% 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 78.

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	CEO Gall & Gall, Ahold Delhaize.	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	27/5/2021 - 26/05/2025	16/12/2021 - 16/12/2025
Nevenfuncties	Voorzitter Centraal Bureau Levensmiddelen, bestuurslid Afvalfonds, commissaris Alliander, commissaris Royal Smilde, voorzitter RvC Jan Linders Supermarkten.	N.v.t.	N.v.t.	Lid Supervisory Council Hotel De L' Europe Amsterdam.
Relevante werkervaring	Directievoorzitter Friesland Foods West Europa, CEO Schuitema NV/1000 en diverse commissariaten in FMCG.	Strategisch consultant, mede-oprichter 3 startups, Marketing & Omnichannel directeur en later CEO bij Bever, BoD AS Adventure Group.	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.

Ondernemingsstructuur.

De ondernemingsstructuur van Zeeman omvat de Aandeelhouder, de Raad van Commissarissen (RvC), de auditcommissie, de Remuneratie Commissie, de Digicom, de statutaire directie (CEO en CFO), het managementteam, de afdelingsmanagers en het uitvoerend personeel.

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 en staat het Bestuur met raad terzijde.

In 2022 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 specifiek voor deze groep vastgesteld arbeidsvoorwaardenpakket.

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.

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 Bedrijfstakpensioenfonds 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 vergoeding 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 de kwaliteit en uitvoering bewaken van de financiële informatievoorziening van de onderneming. En bewaken hoe de interne beheersing is vormgegeven, 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 2022 bestond de auditcommissie uit Bert Roetert en Ivo Vliegen. Zij vergaderen twee keer per jaar, waarbij onder andere het accountantsverslag, het financieel verslag en de risico-analyse worden 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 2022 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. 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 1.300 winkels in 7 landen. De groep wordt centraal geleid vanuit het Service Kantoor 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 6.575 FTE's in dienst gedurende 2022. 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	5.808,8
• Service Kantoor	426,7
• Magazijn	205,5
• Expeditie	127,0
• Directie	7,0

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 bruto salaris van de hoogst betaalde medewerker (CEO) en het gemiddelde bruto salaris binnen de onderneming was in 2022 23,71. Hiermee zit Zeeman ruim onder het gemiddelde van 40 zoals dat in Nederland momenteel het geval is (voor beursgenoteerde ondernemingen).

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 nader uitgewerkt met de afdelingsmanagers en specialisten uit de organisatie. Punten (1) en (2) passen met een interval van vijf jaar de revue, punt (3) gebeurt op jaarlijkse basis. 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 plaatsvinden met elke discipline op directeursniveau. Daarnaast is de mvo-afdeling hier dagelijks bezig en 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 nieuw ontwikkelde 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 ten alle tijden 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 zaken doet 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 door gevraagd en ongevraagd te adviseren en te stimuleren.

Stimuleren duurzame ontwikkeling.

Er zijn voortdurende ontwikkelingen van 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 geïmplementeerd. Medewerkers van Group Control zullen naar de toekomst 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 altijd 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 hele 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.

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 eind product. 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).

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 plegde 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 2022 mvo-verslag rapporteert over het kalenderjaar 2022 en loopt van 1 januari 2022 tot 1 januari 2023. Dit is gelijk aan het financieel boekjaar. Het vorige mvo-verslag is in mei 2022 gepubliceerd. Dit 2022 mvo-verslag is gepubliceerd in mei 2023. 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 2022 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.

Reikwijdte.

Het mvo-verslag gaat over de periode van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022, 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 heel 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. 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 en TÜV SÜD. 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.

% afgehandelde klachten gemeld via het Fair Wear klachtenmechanisme.

% 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 alle drie 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 de Europese importeurs.

% 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 die - op basis van de inkoopwaarde - al 5 jaar of meer horen bij de 50 grootste leveranciers waar orders zijn 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 textielleveranciers 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). De kpi richt zich alleen op textielleveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije en geldt niet voor Europese importeurs.

% leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije dat tenminste een wet processing unit gebruikt met een waterzuiveringssysteem (ETP, effluent treatment plant).

% van de inkoopwaarde van Zeeman bij textielleveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije die de natte processen voor Zeeman producten laten uitvoeren door minstens één ververij, wasserij of printer met een waterzuiveringssysteem. De inkoopwaarde wordt gemeten bij het plaatsen van de order. 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: gecertificeerd gerecycled katoen uit restanten van productie (pre-consumer waste), katoen ingekocht via Better Cotton en GOTS-gecertificeerd katoen. Deze kpi is van toepassing op de Europese importeurs.

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

% duurzamere 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 textiel orders die in het betreffende jaar door Zeeman zijn geplaatst. Duurzame gecertificeerde materialen zijn: gerecycled katoen uit restanten van productie (pre-consumer waste), katoen ingekocht via Better Cotton, GOTS-gecertificeerd katoen, gerecycled polyester, viscose ecovero, viscose Liva Eco, viscose Lenzing, jute en tweedehands kleding ingekocht door Zeeman bij Het Goed. Deze kpi is van toepassing op de 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: gecertificeerd recycled katoen uit restanten van productie (pre-consumer waste), gerecycled polyester dat aantoonbaar gecertificeerd is en door Zeeman hergebruikte kleding (tweedehands kleding ingekocht door Zeeman bij Het Goed). Deze kpi is van toepassing op de 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 met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant.

Aan: de directie van Zeeman Groep B.V.



Assurancerapport bij het maatschappelijk jaarverslag 2022

Onze conclusie

Op grond van de door ons uitgevoerde beoordelingswerkzaamheden hebben wij geen reden om te veronderstellen dat het maatschappelijk jaarverslag 2022 van Zeeman Groep B.V. geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het jaar geëindigd op 31 december 2022;

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

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben het maatschappelijk jaarverslag beoordeeld voor het jaar geëindigd op 31 december 2022 (hierna: de mvo-informatie). Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf '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.

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 kwaliteits-

beheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Rapportagecriteria

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

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

Daarom moet het maatschappelijke jaarverslag gelezen en begrepen worden samen met de gehanteerde rapportagecriteria.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In het maatschappelijk jaarverslag is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en schattingen en risico-inschattingen. 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 maakt geen deel uit van het maatschappelijk jaarverslag dat wij hebben beoordeeld. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

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 van betrouwbare en toereikende mvo-informatie 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 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 sectie 'Over dit verslag' van het maatschappelijk verslag.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van de mvo-informatie 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 de mvo-informatie.

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 om de plausibiliteit van de mvo-informatie vast te stellen. De in dat kader uitgevoerde 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 assuranceopdracht gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assuranceopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

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 kwesies 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 de mvo-informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden 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 en de informatiesystemen relevant voor het opstellen van de mvo-informatie, niet voor het doel van het verwerven van assurance-informatie over het bestaan of het testen van de operationele effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.
- Het identificeren van gebieden in de mvo-informatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het bepalen en uitvoeren van de verdere werkzaamheden is gericht op het vaststellen 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 analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het evalueren van de consistentie van de mvo-informatie met de overige informatie in maatschappelijk jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het evalueren van de algehele presentatie en inhoud van de mvo-informatie.
- Het overwegen of de mvo-informatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde 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, 17 mei 2023
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

M.G. Bergers RA
partner

GRI content index.

Statement of use	Zeeman textielSupers B.V. has reported in accordance with the GRI Standards for the period 1 January 2022- 31 December 2022.
GRI 1 used	GRI 1: Foundation 2021
Applicable GRI Sector Standard	Not currently available

Disclosure	Page in CSR report 2022	Notes and Omissions
GRI 2: General Disclosures 2021		
2-1	Organizational details	5-6
2-2	Entities included in the organization's sustainability reporting	71
2-3	Reporting period, frequency and contact point	76
2-4	Restatements of information	88
2-5	External assurance	78
2-6	Activities, value chain and other business relationships	5-6
2-7	Employees	5, 84-86
2-8	Workers who are not employees	At the moment we do not register which externals work for us on a monthly basis. We will report on this over 2023.
2-9	Governance structure and composition	72-73
2-10	Nomination and selection of the highest governance body	72-73
2-11	Chair of the highest governance body	72-73
2-12	Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts	74
2-13	Delegation of responsibility for managing impacts	74
2-14	Role of the highest governance body in sustainability reporting	74
2-15	Conflicts of interest	74
2-16	Communication of critical concerns	38
2-17	Collective knowledge of the highest governance body	74
2-18	Evaluation of the performance of the highest governance body	74
2-19	Remuneration policies	72-73
2-20	Process to determine remuneration	72-73
2-21	Annual total compensation ratio	73
2-22	Statement on sustainable development strategy	3, 8

Disclosure		Page in CSR report 2022	Notes and Omissions
2-23	Policy commitments	9	
2-24	Embedding policy commitments	9, 21, 32-35, 53-55, 74	
2-25	Processes to remediate negative impacts	22, 23, 54-55	
2-26	Mechanisms for seeking advice and raising concerns	22, 23, 38	
2-27	Compliance with laws and regulations	38	
2-28	Membership associations	75	
2-29	Approach to stakeholder engagement	13, 14, 22, 29	
2-30	Collective bargaining agreements	38, 85	

GRI 3: Material Topics 2021

3-1	Process to determine material topics	13-17	
3-2	List of material topics	15	

Topics standards

GRI 3: Materials 2016

3-3	Management of material topics	47-52	
301-1	Materials used by weight or volume	87	Volume for garments and textile. Non-textile products are not included. We have set a target to report on this over 2024.
301-2	Recycled input materials used	50, 87	
301-3	Reclaimed products and their packaging materials	58, 87	We will report on this indicator over 2023 as 2022 data is not available. We do report on how many reclaimed products are sold in our stores through Resale.
Zeeman Indicator		48, 87	% total sustainable materials in relation to total consumption.
		51, 87	% sustainable cotton sourced by Zeeman suppliers in relation to total cotton consumption.
		51, 87	% recycled materials in relation to total consumption.

GRI 303: Water and Effluents 2018

3-3	Management of material topics	41-46	Partial omission for this GRI topic standard. Data unavailable for disclosure 303-1, 303-3, 303-4 and 303-5. (Not a material topic)
303-2	Management of water discharge-related impacts	17, 42-44	
Zeeman Indicator		43, 87	Number of manufacturers in South and East Asia and Turkey using at least one wet processing unit with a water treatment system (ETP, effluent treatment plant).

GRI 305: Emissions 2016

3-3	Management of material topics	42-46	
305-1	Direct (Scope 1) GHG emissions	86	
305-2	Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	87	
305-3	Other indirect (Scope 3) GHG emissions	87	

Disclosure	Page in CSR report 2022	Notes and Omissions
305-4 GHG emissions intensity		Information unavailable over 2022. We will conduct a baseline study in 2023.
305-5 Reduction of GHG emissions		We report electricity intensity for our stores, and will set emissions reduction goals in 2023 while we first conduct a CO ₂ impact baseline study for our company.
<i>GRI 306: Waste 2020</i>		
3-3 Management of material topics	60	
306-1 Waste generation and significant waste-related impacts	44, 49, 52, 58	
306-2 Management of significant waste-related impacts	44, 58, 60	
306-3 Waste generated	86	
306-4 Waste diverted from disposal	48, 87	We report on the use of raw materials with recycled content (post-consumer waste). For comparability reasons, we report our reuse and recycling of waste in percent and not by weight or volume.
306-5 Waste directed to disposal	86	
<i>GRI 308: Supplier Environmental Assessment 2016</i>		
3-3 Management of material topics	42-46	
308-1 New suppliers that were screened using environmental criteria		Information incomplete. We will report on this over 2023 through a new kpi.
308-2 Negative environmental impacts in the supply chain and actions taken		Information unavailable. We will conduct a baseline study on our negative environmental impacts in the supply chain over 2023.
Zeeman Indicator	87	% of purchase value from the 50 largest South and East Asia and Turkish suppliers.
	87	% of purchasing value with the 50 largest South and East Asia 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	20-24	
403-7 Prevention and mitigation of occupational health and safety impacts directly linked by business relationships	20-24	
403-9 Work-related injuries	86	The occupational accident ratio is expressed per number of FTE of Zeeman employees. No distinction is made between 'high-consequence work-related injuries' and 'recordable work-related injuries', because there is no policy in place that meets the GRI guideline.
Zeeman Indicator	21, 87	Score Brand Performance Check Fair Wear Foundation.
	22-23	% handled complaints through Fair wear complaints mechanism.
	29-30, 87	% 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	25-27	
408-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor	26-27	
Zeeman Indicator	87	% cotton out of our total cotton consumption where suppliers are known (so that the origin can be traced).

Disclosure	Page in CSR report 2022	Notes and Omissions
<i>GRI 409: Forced or Compulsory Labor 2016</i>		
3-3 Management of material topics	25-27	
409-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor	26-27	
<i>GRI 414: Supplier Social Assessment 2016</i>		
3-3 Management of material topics	22	
414-1 New suppliers that were screened using social criteria	87	
414-2 Negative social impacts in the supply chain and actions taken	22-24	
<i>GRI 416: Customer Health and Safety 2016</i>		
3-3 Management of material topics	61-62	
416-1 Assessment of the health and safety impacts of product and service categories	61-62	
416-2 Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services	61-62	
Zeeman Indicator	61, 87	% samples done in the reporting period with good results.
	62, 87	Number of products recalled from our stores.

Indicatoren overzicht.

In 2022 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.

	2018	2019	2020	2021	2022		2018	2019	2020	2021	2022
Onze medewerk(st)ers											
Totaal aantal medewerkers	7.927	7.968	8.317	8.473	8.679	Totaal aantal stagiaires	4.010	3.603	2.468	2.312	2.575
Nederland vrouw	3.110	3.072	3.340	3.026	3.051	Nederland	1.307	1.149	850	765	813
Nederland man	395	446	292	473	473	België	759	831	668	853	800
België vrouw	1.548	1.523	1.270	1.638	1.706	Duitsland	1.192	1.052	724	509	600
België man	67	70	412	73	81	Frankrijk	674	515	162	84	302
Duitsland vrouw	803	721	694	669	599	Luxemburg	31	14	8	5	8
Duitsland man	23	26	14	17	20	Spanje	20	25	46	86	48
Frankrijk vrouw	1.491	1.454	1.582	1.552	1.540	Oostenrijk	27	17	10	10	4
Frankrijk man	189	182	89	164	163						
Luxemburg vrouw	61	68	61	73	65	Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die fulltime werkt?					
Luxemburg man	3	3	6	2	3	Totaal aantal medewerkers	2.411	2.394	2.552	2.601	2.690
Spanje vrouw	181	325	520	650	830	Nederland vrouw	413	377	387	397	410
Spanje man	36	65	30	130	142	Nederland man	292	307	348	338	337
Oostenrijk vrouw	20	13	5	6	6	België vrouw	197	184	228	168	227
Oostenrijk man	-	-	2	-	-	België man	7	12	12	14	13
						Duitsland vrouw	438	374	351	335	295
Gemiddeld aantal FTE's	6.019	6.067	6.247	6.479	6.575	Duitsland man	20	17	17	13	15
Nederland	2.430	2.373	2.453	2.434	2.376	Frankrijk vrouw	797	821	850	907	883
België	1.251	1.231	1.234	1.270	1.308	Frankrijk man	116	120	117	114	113
Duitsland	743	690	617	592	546	Luxemburg vrouw	45	51	48	50	51
Frankrijk	1.368	1.435	1.459	1.531	1.545	Luxemburg man	3	1	-	-	3
Luxemburg	62	66	64	65	63	Spanje vrouw	61	104	161	228	296
Spanje	151	260	412	582	731	Spanje man	14	20	28	35	46
Oostenrijk	14	12	8	6	5	Oostenrijk vrouw	8	6	5	2	1
						Oostenrijk man	-	-	-	-	-

	2018	2019	2020	2021	2022
Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die parttime werkt?					
Totaal aantal medewerkers	5.516	5.574	5.765	5.872	5.989
Nederland vrouw	2.697	2.695	2.767	2.629	2.641
Nederland man	103	139	130	135	136
België vrouw	1.351	1.339	1.380	1.470	1.479
België man	60	58	62	59	68
Duitsland vrouw	365	347	336	334	304
Duitsland man	3	9	4	4	5
Frankrijk vrouw	694	633	642	645	657
Frankrijk man	73	62	62	50	50
Luxemburg vrouw	16	17	19	23	14
Luxemburg man	-	2	-	2	-
Spanje vrouw	120	221	285	422	534
Spanje man	22	45	76	95	96
Oostenrijk vrouw	12	7	2	4	5
Oostenrijk man	-	-	-	-	-

Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die voor een bepaalde tijd een contract heeft?

Totaal aantal medewerkers	3.136	3.101	3.200	3.171	3.208
Nederland vrouw	1.609	1.606	1.653	1.557	1.657
Nederland man	151	188	209	194	206
België vrouw	594	563	624	649	711
België man	52	53	56	53	59
Duitsland vrouw	252	208	188	169	165
Duitsland man	14	16	10	5	10
Frankrijk vrouw	364	298	310	319	304
Frankrijk man	63	53	53	50	39
Luxemburg vrouw	22	28	26	30	19
Luxemburg man	3	3	-	2	3
Spanje vrouw	10	71	53	115	29
Spanje man	1	12	18	28	6
Oostenrijk vrouw	1	2	-	-	-
Oostenrijk man	-	-	-	-	-

Wat is het totaal aantal medewerkers aan het eind van de rapportageperiode die voor een onbepaalde tijd een contract heeft?

	2018	2019	2020	2021	2022
Totaal aantal medewerkers	4.791	4.867	5.117	5.302	5.471
Nederland vrouw	1.501	1.466	1.501	1.469	1.394
Nederland man	244	258	269	279	267
België vrouw	954	960	984	989	995
België man	15	17	18	20	22
Duitsland vrouw	551	513	499	500	434
Duitsland man	9	10	11	12	10
Frankrijk vrouw	1.127	1.156	1.182	1.233	1.236
Frankrijk man	126	129	126	114	124
Luxemburg vrouw	39	40	41	43	46
Luxemburg man	-	-	-	-	-
Spanje vrouw	171	254	393	535	801
Spanje man	35	53	86	102	136
Oostenrijk vrouw	19	11	7	6	6
Oostenrijk man	-	-	-	-	-

% medewerkers die vallen onder een cao	89,5	90,5	91,4	91,8	92,8
% medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt	2,7	2,5	2,4	2,7	2,8
% mannen in managementpositie (exclusief Filiaalbeheerders) ¹	25,9	28,4	32,7	36,4	33,9
% vrouwen in managementpositie (exclusief Filiaalbeheerders) ¹	74,1	71,6	67,3	63,6	66,1

Leeftijdsopbouw

% 24 jaar en jonger	32,9	31,4	31,4	30,0	28,9
% 25-34	31,5	30,2	29,0	27,8	26,9
% 35-44	20,8	22,3	22,8	24,3	24,6
% 45-54	10,1	11,0	11,6	12,2	13,6
% 55 jaar en ouder	4,7	5,1	5,3	5,7	6,1

	2018	2019	2020	2021	2022
% ziekteverzuim	6,5	6,8	7,0	6,7	7,5
Nederland	5,7	6,2	7,3	5,7	6,6
België	5,9	6,1	6,0	7,0	7,3
Duitsland	7,2	8,6	7,4	7,2	9,4
Frankrijk	8,1	8,2	7,5	8,0	8,6
Luxemburg	5,8	5,9	7,5	7,6	9,1
Spanje	5,9	4,3	5,2	7,6	7,8
Oostenrijk	9,6	9,1	1,7	2,7	3,5
Bedrijfsongevallenratio	2,4	2,5	2,3	2,5	2,6
Aantal dodelijke ongevallen	0	0	0	0	0
Trainingsdagen/FTE	1,04	0,93	0,66	0,60	1,10
Transport ³					
Brandstofverbruik (liters/100km)					
Vrachtauto's	26,04	25,00	21,90	22,64	22,85
Personenauto's	5,78	5,77	5,56	5,64	4,73
Beladingsgraad zeecontainer (m ³)	62	62	75	79	81
% gem. CO ₂ uitstoot per rolcontainer eigen- en extern transport (outbound) ¹²	NB	11,16	12,43	12,29	12,06
Verpakkingen & Afval					
Bedrijfsafval (kg)	712.987	701.256	592.532	628.422	749.306
Waarvan gevaarlijke stoffen	1,4%	0,2%	0,2%	0,5%	2,3%
Secundaire verpakkingen (kg)	4.802.330	4.766.060	4.364.320	4.614.900	4.599.860
Totaal gewicht afval (kg)	5.515.004	5.467.316	4.956.852	5.243.322	5.349.166
% gerecycled	88	89	90	89	90
% verbranding afval met energie terugwinning	12	11	10	10	10
% verbranding afval	0	0	0	0	0
Primaire verpakkingen (kg) ¹⁰	2.251.675	2.407.729	2.086.606	2.105.352	2.484.150

	2018	2019	2020	2021	2022
Energieverbruik ⁴					
Gasverbruik (m³/m²)					
Nederland	14	12	11	11	10
België	13	11	10	13	10
Duitsland	21	20	17	17	15
Frankrijk ⁶	25	NB	NB	9	11
Luxemburg	16	19	12	10	11
DC + servicekantoor	2	2	3	2	2
Elektriciteitsverbruik (kWh/m²)					
Nederland	65	63	59	55	58
België	53	53	45	54	54
Duitsland	73	69	62	54	59
Frankrijk	100	72	68	73	77
Luxemburg	40	37	34	47	40
Spanje	NB	NB	NB	NB	80
DC + servicekantoor	38	37	36	39	50
CO₂ footprint (tonnen) ⁴					
Scope 1 (per m²) ⁷	29	21	20	21	18
Gas- winkels Nederland	27	23	21	20	18
Gas- winkels België	25	21	19	23	17
Gas- winkels Duitsland	39	37	32	31	27
Gas- winkels Frankrijk ⁶	47	NB	NB	17	20
Gas- winkels Luxemburg	30	36	23	17	19
Gas- DC + servicekantoor	5	4	5	4	3
Scope 1/netto omzet ^{3, 7}	8	7	6	5	6
Transport - vrachtwagens	7	6	5	5	6
Transport - personenauto's	1	1	1	0	-

	2018	2019	2020	2021	2022		2018	2019	2020	2021	2022
Scope 2 (per m²)⁸	21	20	15	16	18						
Elektriciteit- winkels Nederland	28	27	33	25	26	Gebruikte materialen voor kleding- en textiel in gewicht.	NB	NB	NB	NB	21.060.079
Elektriciteit- winkels België	15	13	9	11	11	% van gebruikte materialen van hernieuwbare oorsprong.	NB	NB	NB	NB	68
Elektriciteit- winkels Duitsland	46	56	38	32	35	% katoen van onze totale katoenconsumptie waarvan de toeleveranciers bekend zijn (zodat de herkomst te herleiden is). ^{16, 17}	NB	NB	42	70	85
Elektriciteit- winkels Frankrijk	6	6	3	4	5	% inkoopwaarde geproduceerd bij wet processing units die gebruik maakt van een waterzuiveringssysteem (ETP) in Zuid- en Oost-Azië en Turkije.	NB	NB	80	95	99
Elektriciteit- winkels Luxemburg	16	15	15	21	18	% van de inkoopwaarde bij de 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers.	NB	72	70	72	74
Elektriciteit- winkels Spanje	NB	NB	NB	NB	23	% van de inkoopwaarde van onze 50 grootste Zuid- en Oost-Azië en Turkije leveranciers waarmee we 5 jaar of langer samenwerken.	NB	86	86	84	90
Elektriciteit- DC + servicekantoor	9	16	20	18	23	% steekproeven gedaan in de rapportageperiode met een goed resultaat. ¹³	96	96	97	98	98
						Aantal artikelen uit de verkoop.	17	19	3	22	9
Scope 3/netto omzet⁹	33,31	35,69	23,72	15,40	17,58						
Zeevracht ¹¹	11,90	15,52	8,53	4,01	3,96						
Luchtvracht	0,79	0,35	0,93	0,61	0,13						
Wegtransport derden	3,40	1,97	0,38	0,27	0,10						
Binnenvaart	0,45	0,38	0,46	0,43	0,05						
Vliegreizen	0,47	1,56	0,11	0,02	0,25						
Verpakkingsmaterialen	13,75	13,29	11,83	9,64	12,81						
Papier	2,55	2,62	1,48	0,42	0,27						
Inkoop											
% geaudite leveranciers Zuid- en Oost-Azië en Turkije door een onafhankelijke partij.	94	100	100	98	99						
% nieuwe leveranciers in de keten dat is beoordeeld aan de hand van criteria op het gebied van mensenrechten en gemeenschap.	NB	NB	NB	NB	100						
Score Brand Performance Check Fair Wear Foundation.	NB	NB	NB	65	72						
Afgehandelde klachten gemeld via het Fair Wear klachtenmechanisme.	NB	NB	NB	NB	71,4% (5 van 7)						
% van de totale inkoopwaarde textiel-leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije waar we voor ons aandeel in productie leefbaar loon financieren.	NB	NB	NB	NB	12						
% duurzamer katoen ingekocht door Zeeman leveranciers t.o.v. totale katoenconsumptie. ^{19, 15, 5}	10	24	42	59	75						
% van totaal duurzamere materialen in kleding en textiel t.o.v. totale consumptie. ^{19, 5}	NB	NB	29	39	53						
% gerecycled materialen t.o.v. totale consumptie. ¹⁴	NB	NB	NB	3,5	4,6						

Voetnoten.

1. 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.
2. De waarde van 2020 is gecorrigeerd door toepassing juiste berekening.
3. De terreinwagens zijn niet meegenomen in de cijfers.
4. 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.
5. 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
6. De nieuwe leverancier van gas in Frankrijk heeft de verbruiksdata van 2019 en 2020 niet kunnen aanleveren waardoor de gegevens niet gerapporteerd konden worden.
7. Scope 1: deze bevat alle directe emissies die gegenereerd zijn door transportactiviteiten die de onderneming 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.
8. Scope 2: deze bevat indirecte emissies door het gebruik van ingekochte energie om ondernemingsactiviteiten uit te kunnen oefenen zoals elektriciteit. Bij de CO₂-berekening sinds 2017 tot en met nu zijn de conversiefactoren opgevraagd bij de leverancier, elk land heeft zijn eigen conversiefactor.
9. Scope 3: deze bevat de overige indirecte emissies van derden zoals: zeevracht, luchtvracht, wegtransport, binnenvaart, papierverbruik, verpakkingsmaterialen en vlieguren. Emissiestromen die niet zijn meegenomen in deze berekening zijn: zakelijk & woon-werkverkeer, materialen/textiel. De CO₂-berekening is gemaakt volgens de uitgangspunten van het GreenHouse Gas Protocol (2016).
10. 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.
11. 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.
12. Er zijn schattingen en aannames gedaan omtrent verbruik van vrachtwagens en CO₂-uitstoot per liter diesel (bron TTM.nl). Voor 2019 zijn in de berekening van de 'CO₂-uitstoot rolcontainer' niet alle gegevens meegenomen m.b.t. de externe exporteurs.
13. Onder 'goed' resultaat verstaan we dat er tijdens de steekproef geen gebreken zijn gebleken waardoor een (potentieel) veiligheids- en/of gezondheidsrisico kan ontstaan.
14. Sinds 2021 rapporteren we deze nieuwe kpi waarmee we het totaal aan gerecycled katoen, polyester, en hergebruikt textiel separaat inzichtelijk maken.
15. Sinds 2020 wordt in deze berekening naast het aandeel Better Cotton ook biologisch en gerecycled katoen meegenomen.
16. Het resultaat van deze kpi is voor 2020 gecorrigeerd door toepassing juiste berekening.
17. 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.
18. Sinds 2022 is de milieu-impact roadmap iets herzien. In 2022 is het alleen gelukt om onze ververijen en wasserijen te monitoren (zie pagina 42 en 43). Het beoordelen van deze locaties gebeurt 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.
19. 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.

Begrippenlijst.

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.

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.

GOTS (Global Organic Textile Standard).

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

International Accord.

Zie Overzicht lidmaatschappen.

LED.

Light-emitting diode is energiezuinige verlichting.

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.

(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 MRSL bevat ook een lijst van chemicaliën die niet gebruikt mogen worden binnen een productiefaciliteit.

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.

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.

Mei 2023

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