

Inhoudsopgave.



Bedrijfsvoering.

Zeeman in 2025. >

Integratie mvo. >

Waardecreatie in de keten. >

Connectiviteitsmatrix. >

Bijlagen. >



Milieu.

Onderweg naar zuinig. >

Een zuinige operatie. >

Een zuinige keten. >

Roadmap circulariteit. >

Een goed product. >



Mens & maatschappij.

Risico's in de keten. >

International Accord. >

Brand Performance Check & Fair Wear. >

Roadmap leefbaar loon. >

Samen groeien. >

HR-activiteiten. >

Onze sociale rol. >

Voorwoord.

In maart 2025 hebben Nederlandse consumenten Zeeman in de Sustainable Brand Index uitgeroepen tot de meest duurzame retailer in de categorie Clothes & Fashion. De Sustainable Brand Index is een groot Europees onderzoek waarin consumenten 1.600 merken in 36 sectoren beoordelen op duurzaamheid. Het valt consumenten op dat we ons constant inzetten om de keten te verduurzamen. En daar zijn we trots op.

In de uitdagende marktomstandigheden van nu, is het niet vanzelfsprekend om te blijven investeren in verduurzaming. Toch zijn we ermee doorgedaan. Want alleen zo kunnen we onze belofte van betaalbare kwaliteit waarmaken.

Ook in 2025 hebben we weer veel bereikt. In dit verslag lichten we dat graag toe.

Een greep uit de resultaten.

Onze collectie hergebruikte kleding is verder uitgebreid. Het leefbaarloonprogramma is vergroot en bereikt inmiddels ruim 12.000 mensen. Het aandeel katoen dat voldoet aan Better Cottoncriteria is verder toegenomen. Ook is het klimaattransitieplan in 2025 volledig uitgewerkt. Daarin is concreet vastgelegd welke maatregelen Zeeman vanaf 2026 neemt om de klimaatimpact nog verder te verminderen.

Betaalbaar blijven.

Relevant blijven en ondertussen onze impact verlagen, dat is het doel waar we met elkaar voor gaan. We zien dat steeds meer mensen ons weten te vinden voor hun ondergoed, sokken, basics en baby- en kinderkleding. We blijven ons inzetten om deze Zeeman-producten voor iedereen betaalbaar te houden. Vanzelfsprekend zo duurzaam mogelijk en verantwoord geproduceerd.

Effectiever en efficiënter.

We blijven ook nieuwe wegen inslaan om effectiever en efficiënter te werken. Door onze processen, systemen en organisatie te verbeteren, kunnen we ons nog beter richten op de klant, houden we kosten onder controle en werken we effectiever samen. Deze slag was óók nodig om de komende tijd toe te kunnen groeien naar een professionelere aanpak van ons mvo-beleid. De focus verschuift van 'het ontwikkelen van afzonderlijke initiatieven' naar een gestructureerde, systemische aanpak. Het vastleggen van data en controle speelt daarbij een belangrijke rol.

Daarnaast hebben we geïnvesteerd in een betere winkelbeleving, het versterken van ons merk buiten de Benelux en een beter online platform. Ook is het distributiecentrum gemechaniseerd. De technologie in de winkels heeft een upgrade gekregen. En de samenwerking binnen de organisatie is versterkt. Verder hebben we, vanwege de stijgende kosten, de rendementseisen voor winkels verder aangescherpt.

Met al deze stappen is het fundament van onze organisatie verder verstevigd. Ook komende jaren blijven we daaraan werken, net als aan de verdere verduurzaming van de keten. Inmiddels zijn we 2026 goed gestart.



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

We blijven zuinig.

De titel van dit verslag is 'Zuinig vanuit het hart', want daar begint alles mee bij Zeeman. Zuinig betekent kostenefficiënt, maar ook zorgzaam. We zijn én blijven zuinig op mens, maatschappij en milieu.

Tot slot: De vaste lezers zal het opvallen dat dit verslag compacter geworden is, het aantal pagina's is meer dan gehalveerd. Dat hebben we bewust gedaan, om het prettiger en sneller leesbaar te maken. We konden makkelijk 200 pagina's vullen, zoveel is er gerealiseerd, maar u zult zien: meer is niet altijd beter.

Met hartelijke groet,

Erik-Jan Mares
CEO

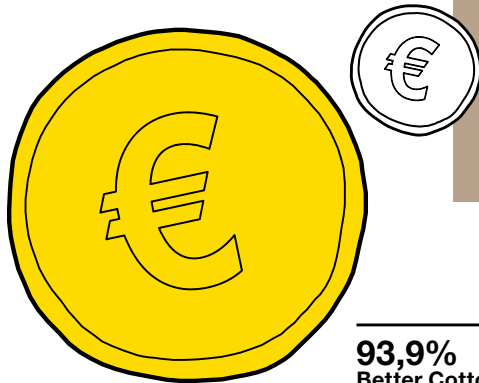
2025 in beeld.

Leefbaar loon.

In 2025 hebben we bij onze leveranciers voor 12.734 werknemers leefbaar loon mogelijk gemaakt. Dat betekent dat we nog meer mensen hebben bereikt. Door de politieke onrust in Bangladesh hebben we onze ambities in aantallen leveranciers net niet behaald. Maar in 2026 hopen we het aantal leveranciers in Bangladesh wel verder uit te breiden.

12.734

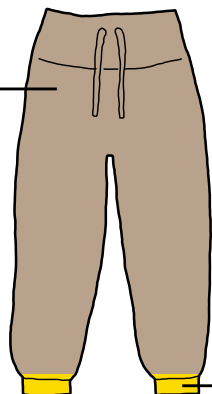
werknemers met leefbaar loon.



93,9%
Better Cotton,
biologisch en
gerecycled
katoen

Katoenconsumptie.

We werken steeds minder met conventioneel katoen. En meer met Better Cotton biologisch en gerecycled katoen.



6,1%
conventioneel
katoen

Meest verantwoordelijke kledingmerk.

De Nederlandse consument heeft Zeeman in 2025 uitgeroepen tot meest verantwoordelijke merk in de kledingindustrie. Dat is gebleken uit onafhankelijk onderzoek van de Sustainable Brand Index. In de top 5 staat Zeeman boven merken als Decathlon, C&A, H&M en Nike. Een mooi compliment van de Nederlandse consument!



Klimaattransitieplan.

Het Klimaattransitieplan is verder uitgewerkt. De doelen voor 2030 zijn bepaald en er is binnen Zeeman groen licht gegeven voor de routekaart. Ook zijn de thema's benoemd waar we ons op gaan richten. Zo gebruikte van de Zeeman winkels

100%

groene stroom.

Het klachtenmechanisme werkt.

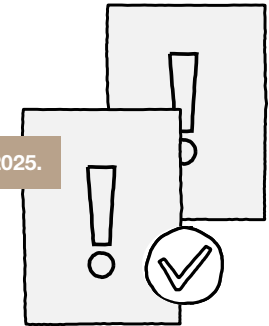
In 2025 zijn er 8 nieuwe klachten gemeld via het klachtenmechanisme van Fair Wear. Er waren 6 klachten voor 1 januari 2026 afgesloten.

8

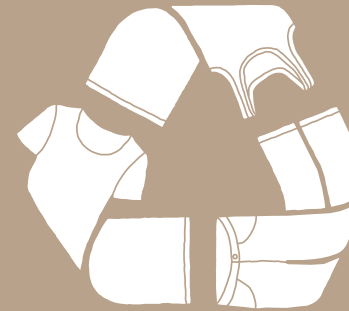
klachten in 2025.

6

afgesloten.



Hergebruikte kleding in de lift.



In 2025 hebben we ons gericht op het uitbreiden van onze collectie hergebruikte kleding:

+2 Hergebruikte kleding wordt nu in twee nieuwe landen aangeboden, Frankrijk en Duitsland.

+42 Eind 2025: re-use collectie te koop in 59 filialen: 23 in Nederland, 17 in België, 17 in Frankrijk en 2 in Duitsland. Dat is een stijging van 42 filialen.

+80% In 2025 zijn 104.722 tweedehands kledingstukken verkocht. Dit is 80% meer dan in 2024.

Ons manifest.

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

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

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

We willen de kampioen in basics zijn en zijn met bijna 1.400 winkels in Europa dus altijd wel ergens in de buurt te vinden. Voor mensen die minder te besteden hebben, maar ook steeds meer voor mensen die er bewust voor kiezen om gewoon niet te veel te willen betalen. Dat kan, omdat we

zuinig zijn. Alles eenvoudig houden. Dingen niet onnodig duur maken. Ons beperken tot tijdloze basics (en dat zie je weer terug in onze vaste lage prijzen).

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

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

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

[Bekijk de manifestfilm op Zeeman.com](https://www.zeeman.com)



Bedrijfsvoering.

We willen de kampioen zijn in basics en zijn met bijna 1.400 winkels in Europa dus altijd wel ergens in de buurt te vinden. We geloven in zuinig zijn. En dat begint met een slimme bedrijfsvoering.



Zeeman in 2025.

Zeeman is actief in de retailsector voor kleding, textiel en non-food. Onze ontwerpen zijn eenvoudig. Zo kunnen wij ze goedkoop en in grote hoeveelheden laten maken. En door alles slim te organiseren, bieden we onze klanten de laagst mogelijke prijs. Hier de belangrijkste cijfers van 2025.



984

miljoen

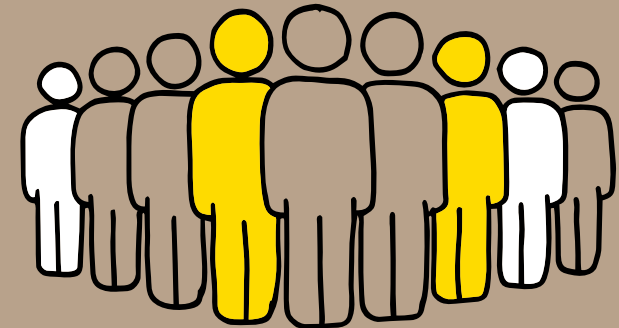
consumentenomzet.
806 miljoen netto-omzet.



264

miljoen

verkochte artikelen.



9.042

werknemers

6.944 in FTE.

1.388 winkels.

1 Servicekantoor + distributiecentrum.

In Alphen aan den Rijn, van waaruit alle inkoop, distributie en ondersteuning centraal worden aangestuurd voor de internationale organisatie.

8 Landen.

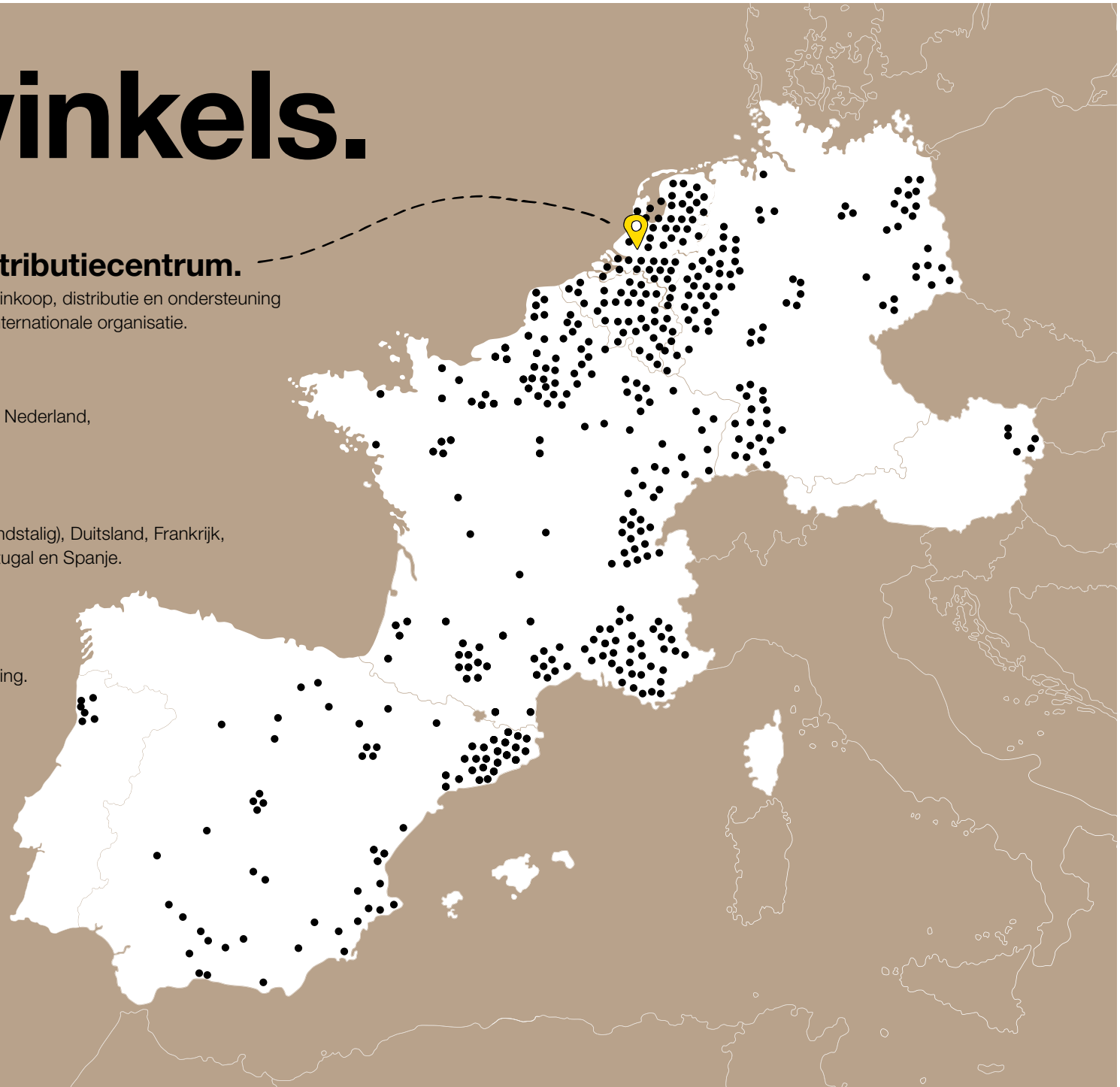
België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal en Spanje.

9 Online winkels.

Voor België (Franstalig), België (Nederlandstalig), Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal en Spanje.

4 Kerngroepen.

Baby- & kinderkleding, beenmode, huishoudtextiel, ondergoed & nachtkleding.



Integratie mvo.

Bij Zeeman zijn we al bijna 60 jaar sterk in eenvoud in veelvoud. Maar de omgeving waarin we werken is steeds complexer geworden. Er zijn meer regels gekomen, maar ook meer onzekerheden op (geo)politiek terrein. Die andere omgeving vraagt om een ander type organisatie. Een organisatie die een antwoord heeft op de complexiteit van de regelgeving, maar die óók past bij ons DNA als kampioen zuinig én bij de koers die we al hebben uitgezet op het gebied van duurzaamheid en alles wat er speelt rond milieu, mens en maatschappij.

Drie pijlers.

Daarom hebben we in 2025 een professionaliseringslag ingezet. Voortaan is de gehele organisatie en het mvo-team gebaseerd op drie pijlers: mens, milieu en kwaliteit. Door vanuit die focus te werken, kunnen we op allerlei terreinen de lat hoger leggen. Daarbij zal datatechnologie ons steeds meer gaan ondersteunen bij het verzamelen en borgen van data, en bij het verder stroomlijnen van de processen. In 2025 hebben we deze nieuwe, efficiëntere organisatie neergezet en zijn we erin geslaagd om vakspecialisten met veel kennis en ervaring aan Zeeman te binden. Ook het team dat zich bezighoudt met CSR is fors uitgebreid. Deze activiteiten zijn inmiddels volledig geïntegreerd in de nieuwe organisatiestructuur.

Langetermijndoelen.

Ondertussen zijn we natuurlijk óók bezig geweest met het uitvoeren van onze langetermijndoelen, zoals die op het gebied van leefbaar loon. Wat belangrijk is: al doende leren we. We monitoren continu wat er gebeurt en overleggen waar nodig met de leveranciers en met Fair Wear of we ons beleid moeten aanpassen. Dit levert doorlopend zinvolle lessen op voor de toekomst.

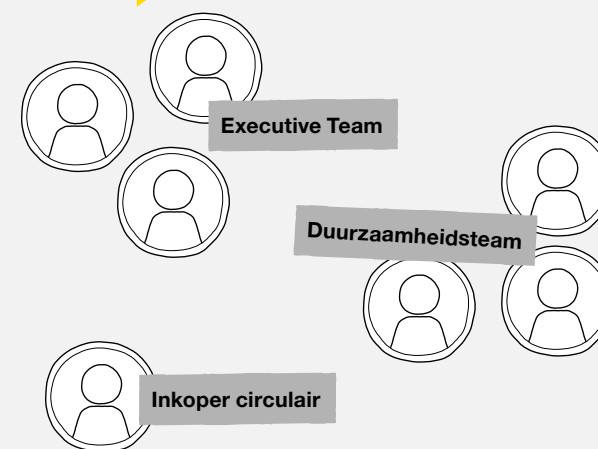
Mvo-stuurgroep.

Elke 6 weken.



Mvo-stuurgroep uitgebreid.

2x per jaar.



Waardecreatie in de keten.

Onze strategie en onze duurzaamheidsthema's bepalen samen waar we voor onze stakeholders waarde toevoegen. Vanuit verschillende invalshoeken werken we aan de verduurzaming van ons hele bedrijf en ons volledige assortiment. Ook willen we ongelijkheid tegengaan door iedereen een eerlijke kans op een goede levensstandaard te geven.

Het waardecreatiemodel laat zien waar en hoe we waarde toevoegen. 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 meer dan 9.000 medewerkers. Het spreekt voor zich dat ook de continuïteit van de organisatie een belangrijk uitgangspunt is.

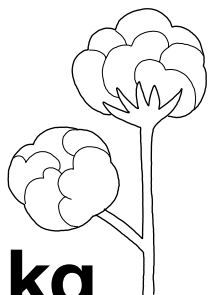
Katoenboeren.

94%*

van alle katoenen kleding en textiel valt onder Better Cotton, biologisch en gerecycled katoen. De milieu-impact daarvan is lager dan die van conventioneel katoen.

12.681.900 kg

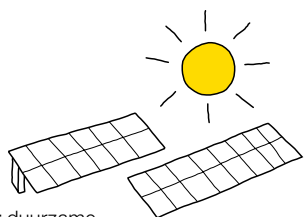
duurzamer katoen gesourced.



Servicekantoor.

8.654

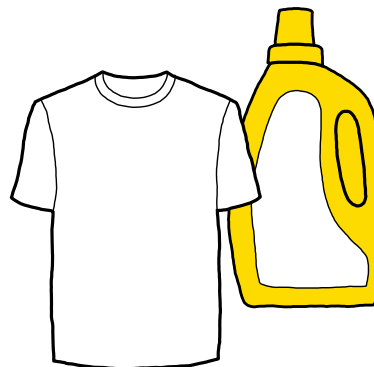
zonnepanelen leveren **2,0 megawatt** duurzame energie en dragen bij aan de reductie van CO₂-uitstoot.



Klant.

650

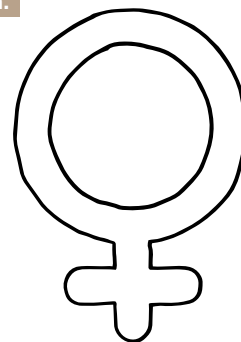
kwaliteitssteekproeven tonen dat 93% voldoet. We voeren deze controles uit voordat alles de winkel ingaat.



Lokale bevolking productielanden.

€ 110.000

donaties aan projecten in India, Pakistan en Bangladesh maken opvang, training en werkondersteuning voor kwetsbare meisjes mogelijk, met als resultaat een veilige terugkeer in de samenleving.



Gehele operatie.

€ 30,5 miljoen investeringen.

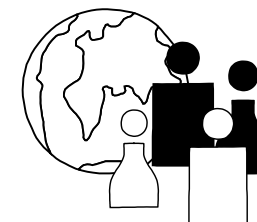
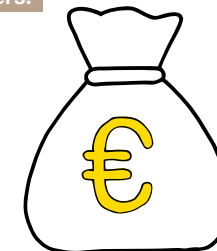
€ 984 miljoen consumentenomzet.

Werkgelegenheid voor 9.042 mensen in 8 landen.**

Lokale agenten. Leveranciers & fabrieksmedewerkers.

29%

van onze inkoopwaarde maakt leefbaar loon mogelijk (12 fabrieken), met uitbreiding naar nieuwe leveranciers, wat bijdraagt aan een hogere levensstandaard en minder overuren.



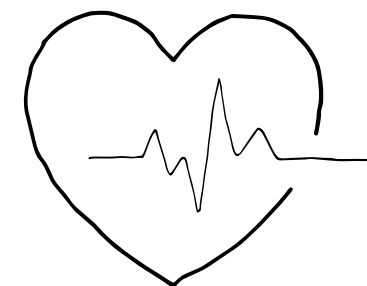
Investeren in langetermijnrelaties.

We investeren in de langetermijnrelatie met onze agenten en leveranciers. Hierdoor creëren we wederzijds begrip voor de duurzaamheidsambities en de gelijkwaardigheid van de samenwerking.

Eigen werknemers.

7,8%

ziekterezuim weerspiegelt het effect van ons vitaliteits- en inzetbaarheidsbeleid en draagt bij aan vitale medewerkers.



* Op pagina 52 lees je hoe dit percentage tot stand is gekomen.

** Aan het einde van 2025, exclusief stagiairs.

Connectiviteitsmatrix.

Wij realiseren ons dat de impact van ons werk op stakeholders verder gaat dan de cijfers. Hier geven we bij onze materiële thema's meer toelichting op. Op de volgende twee pagina's zijn de materiële onderwerpen te vinden die over milieuthema's en sociale thema's gaan. Er is te zien hoe onze doelstellingen, materiële thema's en KPI's aan elkaar gekoppeld zijn.

Voor het boekjaar 2025 is door PwC een beoordeling met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de KPI's per materieel thema. Het vinkje  geeft aan dat de KPI-resultaten zijn berekend op basis van de door Zeeman vastgestelde criteria, die door PwC zijn beoordeeld.

Milieu-impact in de keten.

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
96%	100%	94%	100%

SDG: 6  8  13  17 

Grondstoffen en materialen.*

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
92%	95%	94%	95%

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
75%	80%	74%	80%

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
21%	25%	17%	25%

SDG: 12  13  17 

* Voor de beperkingen van deze datakwaliteit verwijzen we naar pagina 54.

Inkooppraktijken.

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
76%	75%	79%	80%

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
98%	95%	99%	97%

SDG: 8  17 

** We hebben de definitie van de KPI voor 'vijf jaar of langer samenwerken' aangepast. Hierbij geven we nu het percentage van de inkoopwaarde weer in plaats van het percentage leveranciers, zodat deze KPI aansluit bij de KPI over de inkoopwaarde van de 50 grootste leveranciers.

Circulaire economie & verpakkingsmateriaal en afval.

KPI

% gerecycled afval.

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
92%	92%	93%	95%

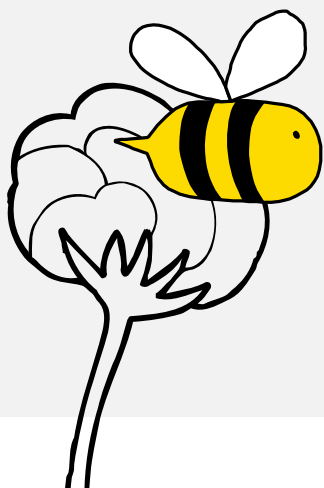
KPI

Bedrijfsafval (kg).

Behaald 2024	Doelstelling 2025
597.100 kg	597.100 kg

Behaald 2025	Doelstelling 2026
681.837 kg	500.000 kg

SDG: 12  13  17 



Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.

KPI

Score Brand Performance Check
Fair Wear Foundation.

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
68%	70%	57%	70%

KPI

% afgesloten klachten gemeld via het Fair Wear klachtenmechanisme.

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
21%	100%	75%	100%

SDG:   

Transparantie & traceerbaarheid in de leveranciersketen.

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
80%	100%	95%	100%

SDG:  

Kinder- en gedwongen arbeid.*

KPI

% van de leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije waar onafhankelijke audits de afwezigheid van kinderarbeid en gedwongen arbeid hebben bevestigd.

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
80%	100%	95%	100%

SDG:  

Leefbaar loon.

KPI

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

Behaald 2024	Doelstelling 2025	Behaald 2025	Doelstelling 2026
26%	34%	29%	34%

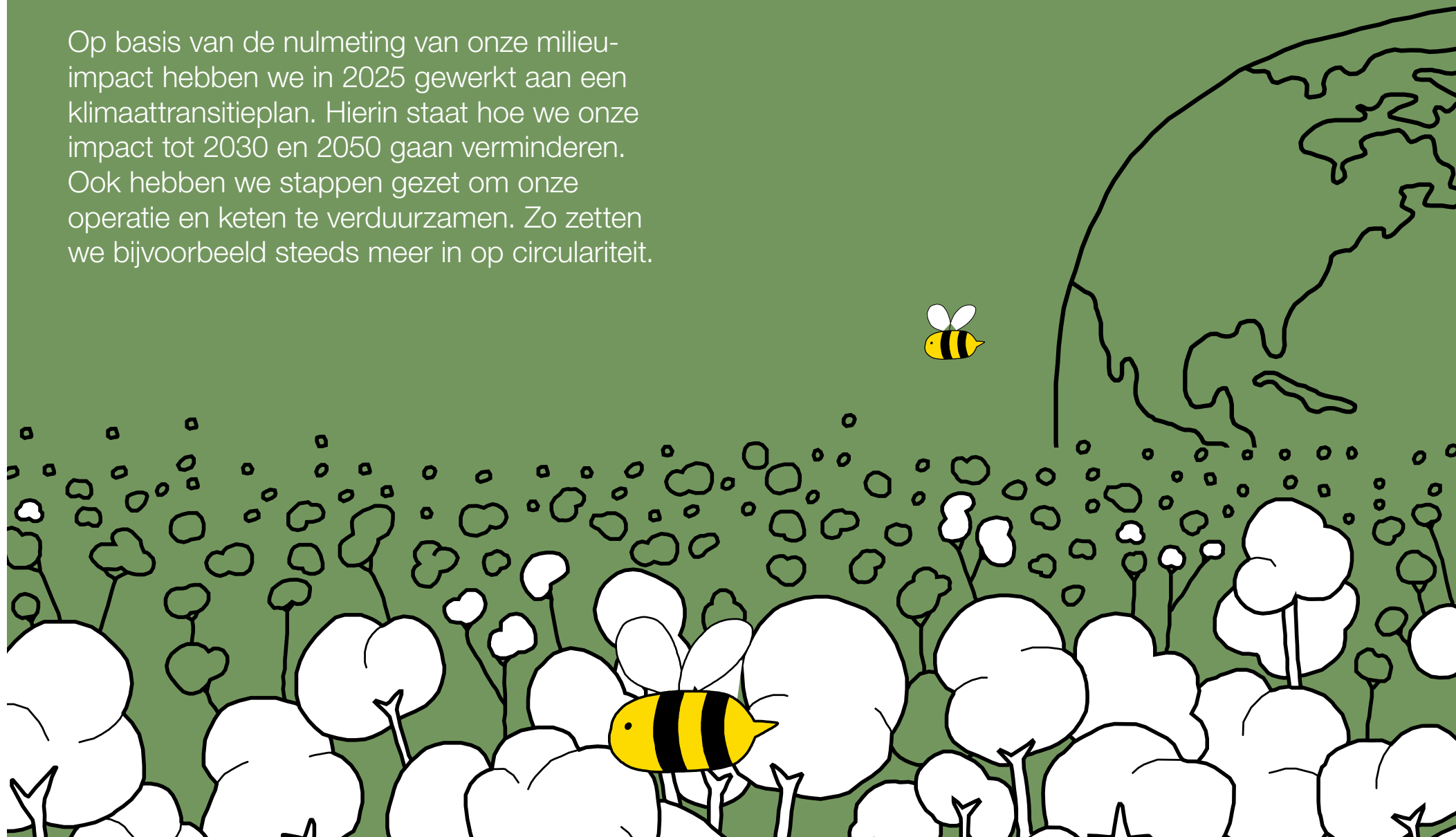
SDG:  

* Voor de toelichting van de wijziging van de KPI van dit materiële thema verwijzen we naar pagina 50.



Milieu.

Op basis van de nulmeting van onze milieu-impact hebben we in 2025 gewerkt aan een klimaattransitieplan. Hierin staat hoe we onze impact tot 2030 en 2050 gaan verminderen. Ook hebben we stappen gezet om onze operatie en keten te verduurzamen. Zo zetten we bijvoorbeeld steeds meer in op circulariteit.



Onderweg naar zuinig.

‘Zuinig vanuit het hart’ staat centraal in onze merkstrategie. We willen namelijk in alle opzichten zuinig zijn: op mens, milieu, middelen en maatschappij. We waren die weg al een tijdje ingeslagen. En daar gaan we mee door: ons streven is om ons assortiment en onze organisatie steeds verder te verduurzamen. En structureel te blijven werken aan het verminderen van onze impact op het milieu.

Klimaattransitieplan.

Onze reis ‘onderweg naar zuinig’ bestaat uit meerdere etappes. In 2024 hebben we veel geleerd van onze nulmeting van de milieu-impact van de Zeeman-organisatie. We weten nu hoe we onze milieu-impact effectief, zowel op de korte als lange termijn, kunnen verkleinen. Op basis van de nulmeting zijn we in 2025 gestart met het maken van een klimaattransitieplan. In dit plan vertellen we meer over onze milieu-ambities voor 2030 en 2050. Die ambitie hebben we vertaald naar concrete reductiedoelstellingen voor klimaatverandering in lijn met SBTi (Science Based Targets initiative). Bovendien laten we in het klimaattransitieplan zien hoe we de reductiedoelstellingen voor 2030 gaan behalen. Daarvoor hebben we goed gekeken naar de verwachte CO₂-reductie, de financiële investering of kosten en de haalbaarheid van initiatieven binnen onze operatie en keten.

Stakeholderevenement.

Tijdens een stakeholderevenement hebben we in november 2025 het klimaattransitieplan getoetst bij verschillende stakeholders, zoals ngo's, banken en andere merken. Ook zijn enkele strategische thema's in groepjes besproken om meer input te krijgen voor het verbeteren van onze plannen. Dat was heel waardevol. We hebben bijvoorbeeld gesproken over het belang om niet alleen te focussen op CO₂-uitstoot: we willen risico's en kansen op andere milieu-impacts ook meenemen in onze plannen. Bovendien moet

ons klimaatbeleid zich niet alleen richten op reductie maar ook op adaptatie. De gevolgen van de klimaatverandering nemen nu al overal ter wereld toe. Hoe anticiperen we op mogelijke overstromingen die onze keten raken? Wat voor impact heeft klimaatverandering op medewerkers in onze productielanden? Dit zijn belangrijke vragen om mee te nemen in het klimaattransitieplan.

We zitten niet stil.

In 2026 verwerken we inzichten die we hebben opgedaan bij het stakeholderevenement in het klimaattransitieplan en laten we onze doelstellingen in lijn met SBTi valideren. Dat is nodig om het klimaattransitieplan ook daadwerkelijk te kunnen publiceren. Natuurlijk zitten we in de tussentijd niet stil. We werken aan een zuinige operatie en keten door in te zetten op minder fossiel energieverbruik in de winkels en in het distributiecentrum. Ook werken we aan efficiënter transport, een duurzamere productie van ons assortiment en re-use.

Verdeling van uitstoot broeikasgassen in de keten.

Assortiment (tot FOB).



Verpakking.



Goederentransport (vanaf FOB en tot consument).



Gebouwen.



Zakelijk vervoer.



Consument.



End-of-life van assortiment.



Een zuinige operatie.

In het servicekantoor, het distributiecentrum, de winkels en de webshop zetten we ons in voor minder gebruik van fossiele energie.

Servicekantoor en winkels.

Verduurzaming van de winkelpanden.

In Nederland en op Europees niveau zijn afspraken gemaakt om klimaatverandering tegen te gaan. Om gebouwen en woningen te verduurzamen zijn diverse wetten, regels en instrumenten in het leven geroepen. Denk hierbij aan energielabels en de energieprestatie. Zo mag het energieverbruik in onze panden, volgens het Klimaatakkoord van Parijs, in 2050 jaarlijks niet hoger zijn dan 80 kWh per m². Het merendeel van onze winkels voldoet inmiddels aan die norm. In 2025 gebruikte Zeeman in 100% van de winkels groene stroom. Ook willen we het aantal winkels dat een warmtepompinstallatie heeft uitbreiden. Daardoor gebruiken we minder gas. Het voordeel van een warmtepomp is dat je daarmee kunt verwarmen en koelen.

Verlichting.

Eind 2025 waren er 1.150 filialen (van de 1.388) voorzien van led. Dit is dus 82,9%. Ledverlichting verbruikt minder dan een derde van de energie die nodig is voor traditionele tl-buizen. Dat zorgt voor een lagere energierekening.

Verduurzaming facilitair.

Bij de afdeling Facility hebben we in 2025 verder voortgeborduurd op het al ingezette beleid gericht op duurzaamheid en recycling.

- Op het servicekantoor is een kledingswap voor alle kantoormedewerkers: ze kunnen hier gedragen kleding ophangen en kleding ruilen met collega's. Bij elk weggeven kledingstuk, mogen ze iets nieuws uitkiezen.
- In 2025 hebben we nieuwe bedrijfskleding geïntroduceerd. Bij de aanbesteding is extra gelet op duurzaamheid en recyclebaarheid. Daarom is gekozen voor kleding die gemaakt is van 100% katoen. Daarnaast doen we onderzoek naar de recyclebaarheid en het mogelijke hergebruik van de bestaande bedrijfskleding.

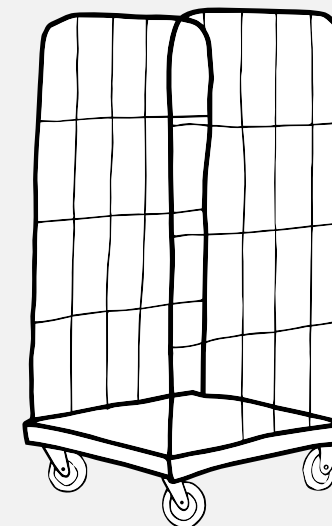
Distributiecentrum.

Batterijpakket.

We hebben in verband met de mechanisatie en automatisering van het distributiecentrum een batterijpakket aangeschaft van 1,3 MWh. Door de aanleg van de slimme systemen in het distributiecentrum is het energieverbruik omhooggegaan. Het batterijpakket zorgt ervoor dat we de energie van de 8.600 zonnepanelen die op het dak liggen, kunnen opslaan. We hoeven daardoor minder energie terug te leveren aan het elektriciteitsnet en kunnen de opgeslagen energie op een later moment gebruiken. Hierdoor maken we optimaal gebruik van onze zonne-energie. En kunnen we de extra stroom compenseren die nodig is voor ons nieuwe gemechaniseerde opslag- en sorteersysteem.

Uitstoot per rolcontainer.

Ook in 2025 heeft het Shuttle-systeem zijn waarde bewezen. We werken er continu aan om de slimme systemen in de aansturing steeds beter te benutten. Daardoor kan de beladingsgraad van de rolcontainers worden verhoogd. Voor hetzelfde volume aan goederen zijn dan minder transportritten nodig. Met een lagere uitstoot als gevolg.



Transport.

Zuinig betekent bij Zeeman óók dat we letten op ons transport en de distributie van onze artikelen.

Aanschaf materieel.

In 2025 hebben wij bewust geen nieuwe trucks en trailers gekocht. Daar is voor gekozen omdat er in 2024 investeringen naar voren zijn gehaald (vanwege de overgangsregeling voor dieselvrachtwagens tot 2030 in Zero-Emissie-Zones). En het transportvolume is afgenomen. We hebben de omvang van onze vloot daarom actief afgestemd op de verwachte transportbehoefte in de komende jaren. Daarnaast gebruiken we de tijd om de ontwikkelingen rondom alternatieve brandstoffen te volgen. Dit geeft ons de ruimte om goed na te denken over toekomstige beslissingen voor investeringen. Zodat we op het juiste moment kunnen kiezen voor duurzamere transportoplossingen.



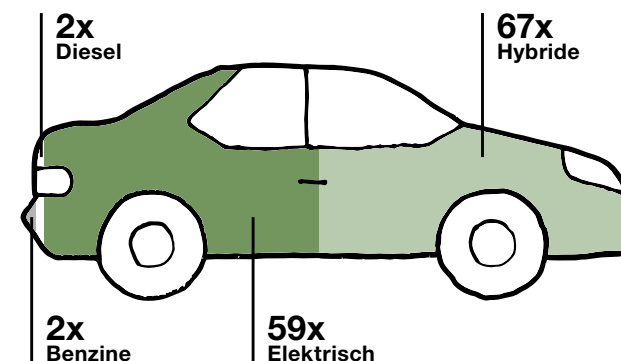
Spanje-ritten.

Om ons transport verder te optimaliseren, hebben we in 2025 nog meer Spanje-ritten ondergebracht bij externe vervoerders. Het ging hierbij om de ritten die werden gereden door een Zeeman chauffeur. Dat waren ongeveer 5 van de 20 wekelijkse Spanje-ritten. De rest was al overgenomen door dezelfde externe vervoerders. De externe vervoerders hebben een lager laadvolume, maar kunnen wel hoge rolcontainers vervoeren. Daarin passen meer dozen dan in de lage rolcontainers van onze dubbeldek-trailers. Dit zorgt voor een beperkte impact op onze totale CO₂-uitstoot. Daarnaast dringen we, binnen de transportketen, het aantal lege kilometers terug: wij geven de Spaanse transporteurs, die wekelijks met duizenden trucks naar Noord-Europa rijden, retourladingen. Alles bij elkaar leidt het uitbesteden van de Spanje-ritten tot veel minder kosten en meer efficiëntie bij de inzet van onze transportcapaciteit.

Personenwagens.

Er rijden 130 personenwagens van Zeeman door Europa (in eigendom en via lease). Het afgelopen jaar zijn er diverse auto's vervangen door hybride of elektrische auto's. Er rijden nog 2 dieselauto's en 2 benzineauto's rond. In 2025 is de samenwerking met leasemaatschappij Arval uitgerold naar andere landen.

130 personenwagens.



Zero-emissiezones.

Per 1 januari 2025 zijn er in Nederland 21 zero-emissiezones gekomen. Dit zijn gebieden waar geen vervuulende bestelbussen en vrachtwagens mogen rijden. Bij Zeeman waren we daar tijdig op voorbereid: ons wagenpark is relatief jong en voldoet voorlopig aan de strengere normen. Het doel van de regel is om de fijnstof en CO₂-uitstoot in de steden te verminderen. In de komende jaren zullen meer (grotere) gemeenten volgen. Tot 2030 geldt er een overgangsregeling voor vrachtwagens in de Euro 6-categorie.

Vervoer over het water.

Beladingsgraad.

De beladingsgraad van de zeecontainers is in 2025 met 82% gelijk gebleven aan die van het jaar daarvoor. Daarnaast heeft Zeeman voor 91% van het totale volume aan goederen kunnen verschepen met het grootste type container. Zo hoeven we minder containers te verschepen. Ook de uitstoot wordt minder.

Binnenvaart.

Voor vervoer vanuit de haven naar ons distributiecentrum in Alphen aan den Rijn maken we zoveel mogelijk gebruik van de binnenvaart. Daarmee verminderen we het aantal vervoersbewegingen op de weg en onze uitstoot. We gebruiken de 'groene corridor' waarin verschillende bedrijven de vervoersstromen via de binnenvaart bundelen.

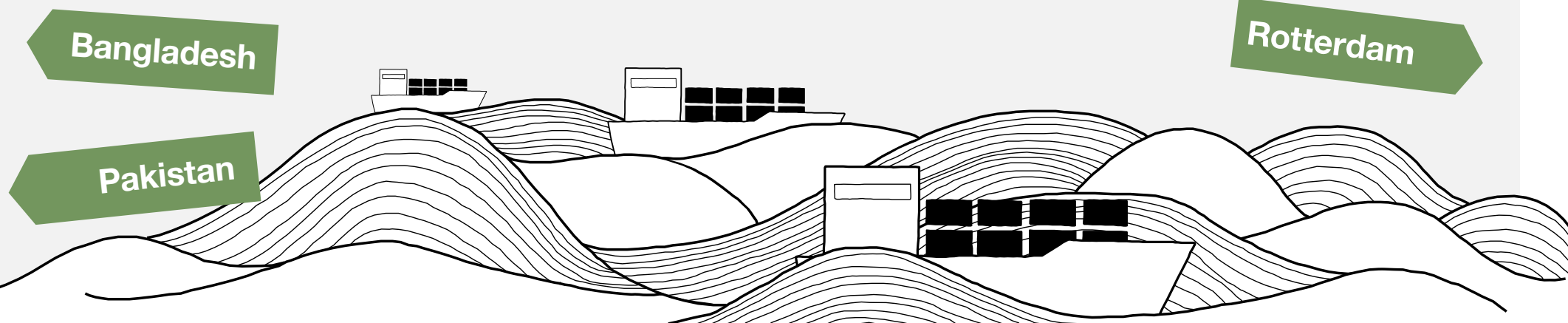
We vervoeren 5% van ons volume met een elektrisch aangedreven binnenvaartschip. Dit percentage is exclusief

de CTU-terminal. In 2025 is gemiddeld 80% van de zeecontainers aangevoerd via de binnenvaart, onze doelstelling was 90%. Dit komt door de grote uitdagingen in de haven, met name bij de deepsea terminals, en de aanzienlijke impact van stremmingen als gevolg van werkzaamheden aan bruggen. In de afgelopen jaren zijn we intensiever gaan samenwerken met een barge operator. De geautomatiseerde informatie-uitwisseling is verbeterd, waardoor de planning efficiënter is.

Compensatie CO₂-uitstoot.

Om een deel van onze uitstoot te compenseren werken we samen met GoodShipping, dit is een initiatief dat bedrijven overal ter wereld helpt bij het CO₂-neutraal krijgen van hun vervoer.

In 2025 is 3.750 ton CO₂eq gecompenseerd. Voor 2026 en 2027 gaan we dit niveau doortrekken. Ter vergelijking: we compenseren de CO₂-uitstoot van de reizen van al onze containerschepen tussen Chittagong, Bangladesh en Rotterdam en tussen Karachi, Pakistan en Rotterdam.



Een zuinige keten.

De inzichten uit de nulmeting op milieu geven ons houvast bij het terugdringen van onze milieu-impact in de keten. Vooral met materiaalkeuze, het wassen, verven en printen, en bij de gebruiksfase is veel winst te behalen.

De grootste milieu-impact komt van de vezelproductie. Dit komt bij textiel uit het fossiel energieverbruik door de hele keten, het landgebruik voor het telen van natuurlijke grondstoffen (zoals katoen) en het gebruik van olie voor synthetische stoffen.

Ook zorgen afwerkingsprocessen, zoals wassen, verven en printen, voor een grote milieu-impact. Hierbij is met name het energieverbruik de vervuilende factor: door de uitstoot van CO₂ en het gebruik van fossiele brandstoffen. Denk aan het stoken van kolen en gasgebruik. De afwerkingsprocessen vinden soms plaats in de fabriek waar onze artikelen in elkaar worden genaaid. Maar regelmatig wordt dit werk uitbesteed aan fabrieken waar wij geen directe relatie mee hebben. Dat zorgt ervoor dat onze invloed en ons zicht op de omstandigheden beperkter zijn.



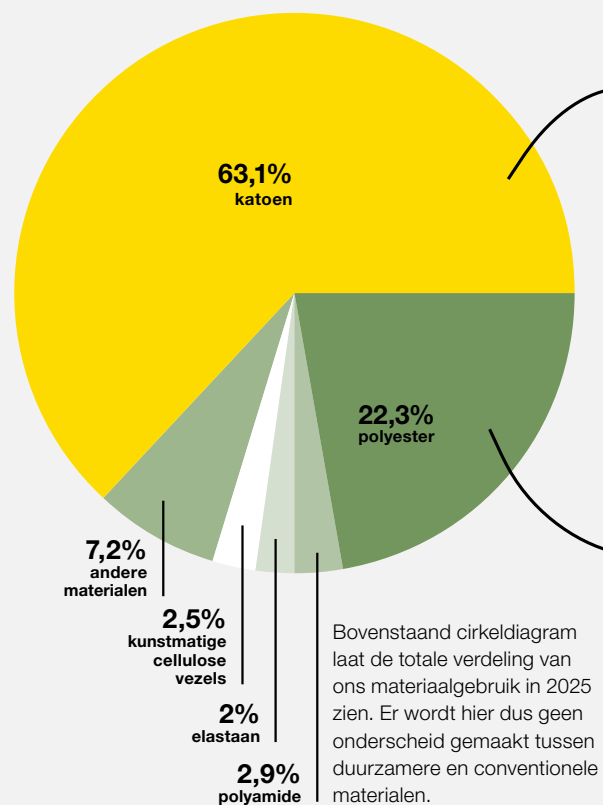
De milieu-impact bij onze directe leveranciers is vaak minder groot, maar ook daar willen we stappen zetten. We werken samen met de grootste leveranciers om het energieverbruik te verduurzamen, zonnepanelen te installeren, over te stappen op een groen stroomcontract of efficiënter (lees: circulair) om te gaan met materialen.

In de gebruiksfase, bijvoorbeeld bij het wassen van onze kleding, ligt ook een groot deel van onze milieu-impact. Veel mensen gebruiken thuis nog grijze stroom, wat indirect voor milieu-impact zorgt. De energietransitie zal ons de komende jaren helpen om deze impact te verminderen. Daarnaast kijken we wat wij zelf kunnen doen, bijvoorbeeld door klanten te stimuleren op lagere temperatuur te wassen.

Ons materiaalgebruik in 2025.

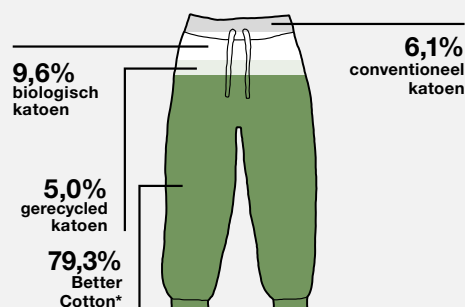
Bij Zeeman proberen we steeds meer gebruik te maken van materialen die een lagere impact hebben dan conventionele materialen, om zo te werken aan de verduurzaming van onze collectie. Denk hierbij aan gerecyclede materialen, biologisch katoen en katoen van Better Cotton.

Totaalverdeling materiaalgebruik 2025 kleding en textiel.

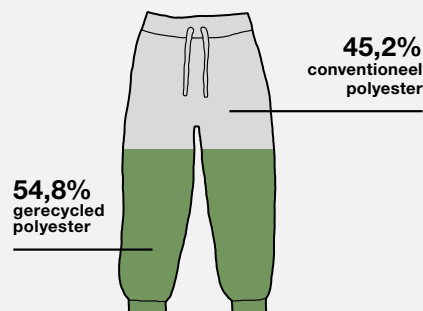


Aandeel duurzamer materiaal.

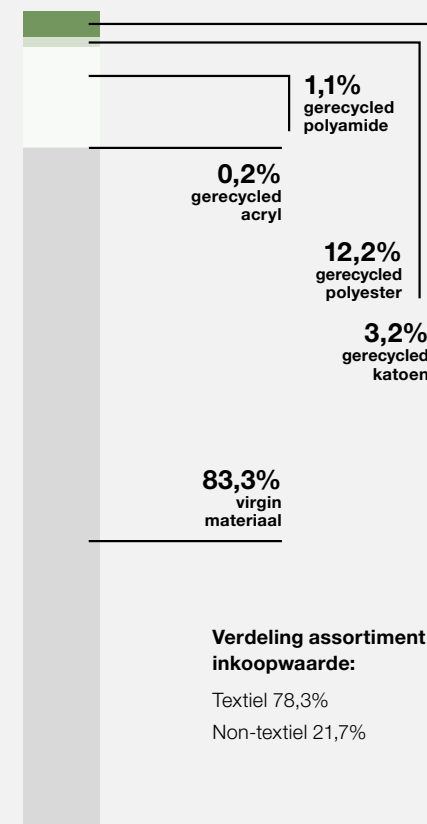
Katoenconsumptie.



Polyesterconsumptie.

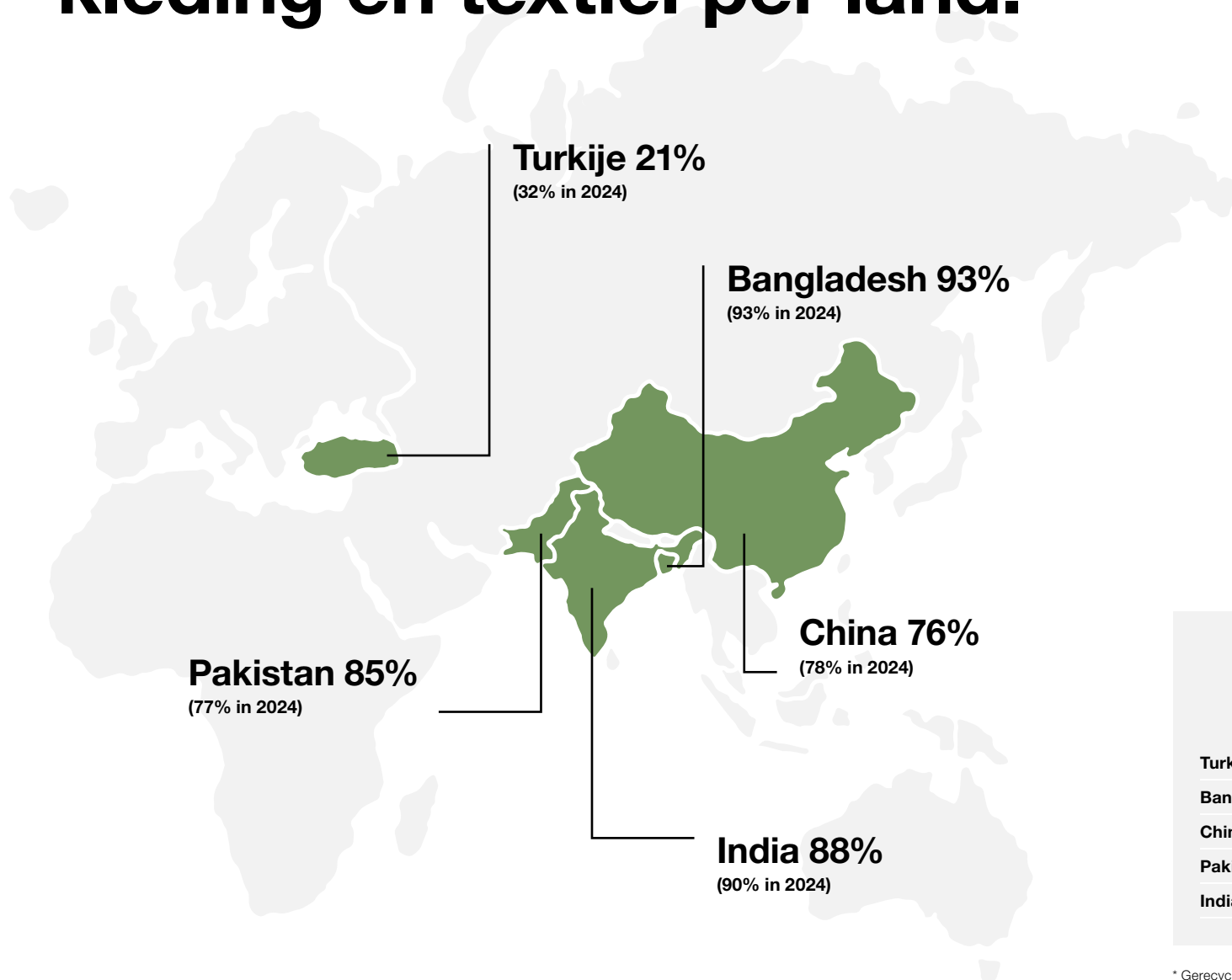


Totaalverdeling gerecyclede materiaal.



* Better Cotton maakt gebruik van een Mass Balance-systeem waardoor het niet te herleiden is tot het eindproduct. [Lees hier meer over Better Cotton](#) en de werking van het Mass Balance-systeem.

Duurzamere materialen kleding en textiel per land.



	Aandeel duurzamer katoen* t.o.v. totale katoenconsumptie	Aandeel gerecycled materiaal t.o.v. totale textielconsumptie
Turkije	30%	4%
Bangladesh	99%	10%
China	99%	27%
Pakistan	100%	11%
India	100%	7%

* Gerecycled, biologisch en Better Cotton katoen.

Samenwerken met directe leveranciers.

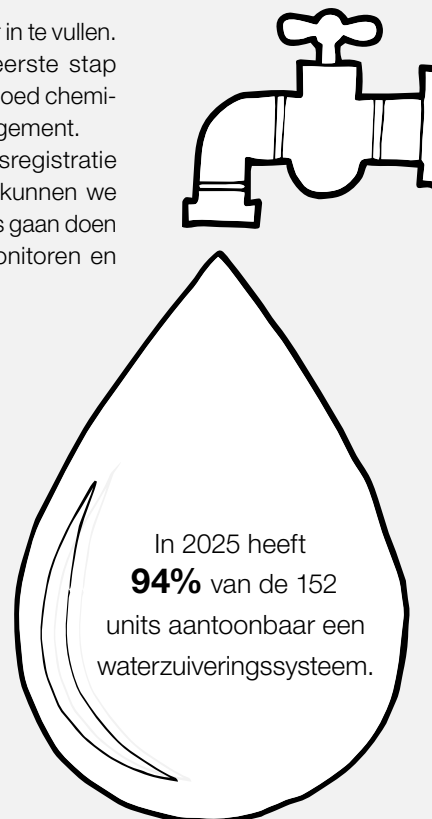
Voor het klimaattransitieplan hebben we gekeken welke impact de productie van artikelen heeft op het milieu. Deze impact is zichtbaar voor onze klanten, maar heeft een aanzienlijk effect, bijvoorbeeld op klimaatverandering en biodiversiteit. We weten inmiddels dat een zeer groot deel van onze milieu-impact dieper in onze toeleveringsketen ligt. Om die impact dieper in de keten terug te dringen, moeten we zoveel mogelijk samenwerken met onze directe leveranciers.

In lijn met de regels werken met chemicaliën.

We zijn ons ervan bewust dat er veel chemicaliën worden gebruikt tijdens de productie van onze stoffen. Denk aan chemische bestrijdingsmiddelen om conventioneel katoen te verbouwen of aan de vele chemicaliën die worden gebruikt bij het verven van kledingstoffen. We willen dat alle stoffen die gebruikt worden om onze producten te maken, veilig zijn voor mens en milieu. Daarom hebben we sinds 2011 een Restricted Substances List (RSL). Deze lijst bevat de limieten voor chemicaliën in eindproducten en is voornamelijk van toepassing op onze directe leveranciers. Deze lijst blijven we constant updaten aan de hand van de nieuwe ontwikkelingen en wetgeving. Daarnaast hebben we een Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) voor leveranciers dieper in de keten. De MRSL versie 3.1 juni 2024 is bijgewerkt naar versie 3.1 april 2025. Deze nieuwste versie is in lijn met de Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) MRSL versie 3.1 (april 2025).

De ZDHC MRSL is leidend voor de hele textiel-, lederen schoenenindustrie. Onze directe leveranciers moeten deze twee afzonderlijke documenten aan alle (grondstof-) leveranciers doorgeven. Daarna moeten ze de richtlijnen doorvoeren. Ook vragen we een ondertekende versie op bij de leveranciers waar geverfd, gewassen en/of geprint wordt. Om de leveranciers te helpen de basis beter op orde te krijgen hebben we in 2025 een Declaration Form-training gegeven. Daarin is uitgelegd wat de ZDHC MRSL voorstelt, waar het op van toepassing is en waarom het belangrijk is

het formulier in te vullen. Zo is een eerste stap gezet naar goed chemicaliënmanagement. Als de basisregistratie op orde is, kunnen we meer checks gaan doen en gaan monitoren en evalueren.



Dit doen we onder andere met onze supplier manual en material policy. Zo'n waterzuiveringssysteem is belangrijk om watervervuiling in de directe omgeving tegen te gaan. Daarnaast vragen we nog meer documentatie op en stellen we nog meer eisen aan onze ververijen en wasserijen. Zoals het ondertekenen van de MRSL (Manufacturing Restricted Substances List), het aanleveren van diverse testrapportages om de kwaliteit van het gezuiverde water te beoordelen en certificaten die aantonen op wat voor manier het afval verwerkt is.

Better Mill-project.

Een andere manier waarop we locaties dieper in de keten monitoren, is via het Better Mill-project waar Zeeman sinds 2022 in Bangladesh aan meedoet. Better Mill is een samenwerkingsverband tussen Solidaridad, textielbedrijven en leveranciers waar afwerkingsprocessen plaatsvinden (bijvoorbeeld verven, wassen en/of printen). De focus ligt op het identificeren en aanpakken van mogelijkheden voor elke afzonderlijke leverancier om de milieu-impact terug te dringen. Bijvoorbeeld door het energieverbruik of waterverbruik te verminderen of door veiliger te werken met chemicaliën. Om de leveranciers te ondersteunen krijgen zij training over het beheer van chemicaliën & afvalwater en over energie, water en CO₂. Bovendien krijgen leveranciers via Solidaridad toegang tot advies van technische experts voor het implementeren van verbeteringen.

Holistische aanpak.

Het project heeft ons geleerd dat de milieugerelateerde onderwerpen sterk met elkaar verbonden zijn. Een holistische aanpak werkt daardoor het best. Investerings in efficiënt gebruik van water en energie zijn relatief snel terugverdiend en zorgen voor CO₂-reductie en kostenbesparing op de langere termijn. Een win-win dus.

In Bangladesh lopen er nu actieplannen voor de leveranciers die meedoen aan het project. Verdere uitbreiding is een meerjarenplan. Daarbij leert de ervaring dat 'verticaal integreren' het beste werkt. Als we een samenwerking aangaan met een leverancier die een eigen wasserij heeft, kunnen we sneller resultaten verwachten dan als het wassen en verven is uitbesteed aan een toeleverancier. Bij verdere investeringen in het project zullen we daar zeker rekening mee houden.

Roadmap circulariteit.

2023

- ✓ Inzameling gestart in België en Frankrijk.
- ✓ **Circulaire collectie:** flink uitgebreid.
- ✓ **In samenwerking met Wolkat:** vier stijlen van gerecycled gebruikt textiel, 2x vilt en 2x twill.
- ☐ **Re-use:** uitbreiden met 20 filialen in Nederland. Niet gelukt (het zijn er nog steeds 8) vanwege het moderniseringsproject van ons distributiecentrum, herijking assortiment en aanpassingen bij Het Goed.

2024

- ✓ Inzameling toegevoegd in alle landen.
- ☐ **Re-use:** uitbreiden naar 42 winkels in Nederland en Frankrijk. Niet gelukt: we hebben 10 filialen toegevoegd en 1 gesloten. In totaal zijn we geëindigd op 17 filialen: 10 in Nederland en 7 in België.
- ✓ **Repurpose:** hergebruik van stategiegeldtasjes en bedrijfskleding. In kaart brengen van onze afvalstromen.
- ✓ **Recycle:** capsulecollectie dames en wonen gemaakt met gerecycled gedragen/gebruikt textiel (productie Europa). Van Afval tot Zeeman: hamamdoek, geproduceerd met Nederlandse partners (2024 gestart met productie, in voorjaar 2025 in de winkels). Niet gelukt: twee non-textiel artikelen toevoegen.

2025

- ☐ **Re-use:** uitbreiden naar 60 winkels (net) niet gelukt. In totaal op 59 winkels met re-use uitgekomen. Wel hebben we ook winkels in Duitsland met re-use toegevoegd.
- ✓ **Repurpose:** in samenwerking met Meike Nieuwenhuis hebben we een modieuze outfit gemaakt binnen het project de Circle Club.
- ✓ **Recycle:** nieuwe collectie gemaakt met gerecycled gedragen of gebruikt textiel (productie Europa). Deze is naar alle winkels gestuurd.

2026

- ☐ **Re-use:** assortiment beter laten aansluiten op de vraag van de consument. Mogelijkheden tot homogener aanbod onderzoeken. En re-use extra onder de aandacht brengen door middel van marketing.
- ☐ **Recycle:** doorontwikkelen nieuwe kwaliteiten/producten met recycled materiaal (productie Europa) en onderzoeken mogelijkheden post- en pre-consumer waste (gedragen/gebruikt textiel en snijafval) binnen bestaande productie ketens verwerken (Verre Oosten) en waar mogelijk opschalen.

2027

- ☐ **Re-use:** assortiment beter laten aansluiten op de vraag van de consument. Mogelijkheden tot homogener aanbod onderzoeken. En re-use extra onder de aandacht brengen door middel van marketing.
- ☐ **Recycle:** doorontwikkelen nieuwe kwaliteiten/producten met recycled materiaal (productie Europa) en onderzoeken mogelijkheden post- en pre-consumer waste (gedragen/gebruikt textiel en snijafval) binnen bestaande productie ketens verwerken (Verre Oosten) en waar mogelijk opschalen.

Re-use.

Hergebruik en tweedehands zijn mooie manieren om zuinig met geld om te gaan. Ons uitgangspunt is dat tweedehands (nóg) lager geprijsd moet zijn dan de nieuwe kleding van Zeeman.



Inzamelbakken.

We bieden onze klanten de mogelijkheid om gebruikt textiel bij ons in te leveren. Ze kunnen dat in de inzamelbakken stoppen om dit een tweede leven te geven. In 2025 hebben we in totaal 61.403 kilo textiel ingezameld (in 2024 51.947 kilo).

Het Goed.

In 2025 hebben we ook weer samengewerkt met Het Goed. Dit bedrijf heeft eigen sorteercentra gespecialiseerd in het sorteren van ingezameld textiel. Bij die centra werken veel mensen die dankzij Het Goed de kans krijgen om op een laagdrempelige manier werkervaring op te doen. Daarom heeft deze samenwerking ook een sterke sociale kant. Het proces gaat als volgt: wat we bij Zeeman verzamelen gaat naar Het Goed. Daar wordt het gebruikte textiel op kwaliteit gesorteerd. We sturen alleen textiel van winkelkwaliteit door naar onze winkels.

Focus op uitbreiding.

In 2025 hebben we ons gericht op de uitbreiding van hergebruikte kleding. Zo zijn we onder andere gaan uitbreiden in Duitsland en Frankrijk. Eind 2025 was onze re-use collectie te koop in 59 filialen: 23 in Nederland, 17 in België, 17 in Frankrijk en 2 in Duitsland. Er zijn dus 42 filialen met re-use bijgekomen. In 2025 zijn 104.722 tweedehands kledingstukken verkocht. Dit is een groei van 80% vergeleken met 2024.

Kwaliteit en veiligheid.

Verder hebben we ons in 2025 gefocust op de kwaliteit en veiligheid van tweedehands kleding. We zijn bezig geweest met het opzetten van kwaliteitsrichtlijnen (beleid) voor tweedehands. Zo moet de tweedehands kleding die we naar de winkels sturen niet alleen voldoen aan kwaliteitseisen (re-use), maar ook aan veiligheidseisen. Volgens de ESPR zijn we als tweedehands aanbieder verantwoordelijk voor de productveiligheid van tweedehands, ook als dit oorspronkelijk geen producten zijn van Zeeman. Om dit goed te regelen hebben we onderzocht wat de voornaamste risico's zijn bij tweedehands kleding. Vervolgens hebben we dit uitgewerkt in beleid, een laatste kwaliteitscontrole en moodboards.

Foute kersttruien.

We hebben de tweedehands foute kersttruien-actie opnieuw gedaan. Nu ook met glittertops en glitterjurken. In samenwerking met Erdotex en Nou Jij geven wij deze artikelen een tweede kans in onze winkels. Kersttruien worden relatief weinig gedragen en glitterartikelen ook. Ze zijn dus ideaal voor de kerstperiode (en verkrijgbaar tegen een nog lagere prijs). Daarnaast zijn glitters en pailletten niet prettig in de recycling. Dit is een extra reden om deze glitterartikelen via re-use een nieuw leven te geven.



Voor 2026 richten we ons op drie punten.



We willen de omzetsnelheid verbeteren door goed te kijken naar het assortiment: we doen dat op basis van de vraag van de klant. Denk hierbij aan onderzoek naar wat onze klanten graag tweedehands kopen.



We gaan het gesprek aan met de sorteerdere om te kijken of we kunnen sorteren met behulp van systemen. Zo krijgen we een steeds professioneler productaanbod.



Tot slot kijken hoe we meer klanten bekend kunnen maken met dit initiatief door middel van marketing.

Repurpose.



Circle Club – Van afgedankt naar modieus.

Nederlandse kledingmerken hebben binnen de Circle Club samengewerkt met ontwerpers en kunstenaars die op een creatieve manier afval hergebruiken. Het doel: afgedankte materialen, zoals kleding, een nieuw leven geven en laten zien hoe inspirerend dit kan zijn. Een hip woord hiervoor is upcycling. Zo werkte Zeeman samen met Studio Meike Nieuwenhuis. Zij ontwierp van onze gebruikte bedrijfskleding een modieus pak.

Repurpose workshop.

Daarnaast ontwikkelden we een tas die klanten eenvoudig zelf kunnen maken van gebruikte statiegeldtassen. Tijdens upcycle-workshops voor klanten en op kantoor maakten we de tas samen. Zo werd upcycling zichtbaar én toegankelijk.

Recycle.

In 2025 zijn we bezig geweest met het doorontwikkelen van nieuwe kwalitatieve producten met gerecycled materiaal (productie in Europa). Hier zijn een aantal producten uit voortgekomen:

Breigoed: doorontwikkelen nieuwe combinaties van gerecycled materialen voor garens (composities).

Wolkat: geweven artikelen.

Vodde: tennissokken, casual sokken en compressiesokken.

Enschede Textielstad: hamamdoek.

I-DID: collectie gemaakt van vilt (bedrijfskleding).

Verder zijn we een onderzoek gestart naar de mogelijkheden om gedragen of gebruikt textiel (*post-consumer waste*) en snijafval (*pre-consumer waste*) te verwerken binnen de bestaande productieketens (Zuid- en Oost-Azië). Ook kijken we hoe dat op grotere schaal kan.

Voor 2026 ligt de focus op het verder ontwikkelen en ontdekken van nieuwe combinaties van gerecycled materialen. Daarbij letten we extra op de betaalbaarheid. De bedoeling is om vervolgens binnen Zeeman de aantallen op te schalen.



Een goed product.

Productveiligheid.

Veel bedrijven werken volgens het principe product safety by design and default: veiligheid wordt al meegenomen in het ontwerp, productiestappen zijn traceerbaar en er vinden controles plaats in de keten. Ook Zeeman werkt volgens deze principes.

Sinds 13 december 2024 zijn deze uitgangspunten deels vastgelegd in de Europese General Product Safety Regulation (GPSR). Deze verordening stelt dat alleen producten die aantoonbaar veilig zijn op de Europese markt mogen worden aangeboden. Ook bevat de verordening verplichtingen rond onder meer traceerbaarheid, risicobeoordeling en corrigerende maatregelen.

In 2025 heeft Zeeman het bestaande beleid verder versterkt door rollen en verantwoordelijkheden vast te leggen, systematische risicobeoordelingen te introduceren en processen voor klachten en monitoring verder in te richten. Dit in samenwerking met agenten en leveranciers.

Kwaliteitsbeleid en producttesten.

We besteden veel aandacht aan de kwaliteit en veiligheid van onze producten. De afdeling Kwaliteit is medeverantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van het kwaliteitsbeleid. Daarbij werken we steeds meer vanuit een risicobenadering.

Producten worden getest door geaccrediteerde laboratoria en vóór verscheping fysiek geïnspecteerd door agenten of

onafhankelijke partijen. In 2025 hebben we de monitoring van producttesten en het proces van eindinspecties verder geprofessionaliseerd.

We testen onder andere op:

- algemene productveiligheid, zoals kleine onderdelen bij speelgoed of koordjes aan kinderkleding;
- schadelijke stoffen op de Restricted Substances List (RSL);
- brandveiligheid van kindernachtkleding volgens de Europese norm.



Inspecties en steekproeven.

We laten de orders voor verschepping inspecteren op de productielocaties. Dit gebeurt door agenten die de kwaliteitseisen van Zeeman kennen. Daarnaast voeren we extra inspecties uit op het servicekantoor bij binnenkomst van de orders. We checken de (risico)artikelen op de strikte veiligheidseisen zoals koordlengte in baby- en kinderkleding, kleine onderdelen bij speelgoed en naadsterkte voor pluchen knuffels. Ook nemen we jaarlijks steekproeven op artikelen uit winkels, in samenwerking met TÜV Rheinland.

Met meer dan 5.000 verschillende artikelen en ruim 270 miljoen producten per jaar kan er, ondanks controles, heel soms iets misgaan. In 2025 zijn 27 artikelen uit de verkoop gehaald omdat ze niet aan onze interne kwaliteitseisen voldeden. Voor twee artikelen uit de categorie babytextiel is een terugroepactie uitgevoerd.

Het resultaat van de jaarlijkse extra testen door TÜV Rheinland laat zien dat 93% van de artikelen (totaal 650 geteste artikelen) aan onze veiligheidsnormen voldeed. Waar nodig zijn corrigerende maatregelen genomen. Daarbij kon het gaan om het vervangen van bepaalde onderdelen tot het volledig uit de verkoop halen van een product. We zijn constant bezig de processen rond veiligheid en kwaliteit verder te verbeteren. We doen dat in samenwerking met onze agenten.

Producenten verantwoordelijk voor het afvalbeheer.

Uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV) maakt producenten (zoals importeurs) verantwoordelijk voor het afvalbeheer van de producten die zij in Nederland en andere Europese landen in de handel brengen. Er zijn verplichtingen voor het inzamelen en recyclen van afvalstoffen. Voor een groot aantal productgroepen is er een UPV met steeds eigen verplichtingen. Denk hierbij aan: textiel, verpakkingen, batterijen en elektrische en elektronische apparatuur.

Totaal aantal artikelen uit de verkoop gehaald		Aantal artikelen publiekelijk teruggehaald uit de winkel	
Jaar	Aantal	Jaar	Aantal
2021	64	2021	16
2022	39	2022	4
2023	36	2023	5
2024	55	2024	9
2025	27	2025	2

De bijdrage van Zeeman.

Bij Zeeman zijn we verplicht een bijdrage te leveren aan de financiering van het inzamelen en verwerken van afvalstoffen. Daarnaast hebben we de plicht om te zorgen voor een goed functionerend inzamelsysteem voor afgedankte batterijen en elektrische artikelen in onze vestigingen.

Binnen het systeem voor de inzameling, sortering en verwerking van afgedankt textiel zijn standaarden afgesproken voor vergoedingen, een erkenningsregeling en methoden voor monitoring. Daardoor ligt er een stevige basis voor de transitie naar een waardevolle, circulaire textielketen. Het Besluit UPV Textiel stelt ambitieuze doelen voor de komende jaren. Het aandeel kleding en textiel dat in Nederland op de markt wordt gebracht en wordt voorbereid voor hergebruik of recycling moet de komende jaren stapsgewijs oplopen tot 75% in 2030.



Mens & maatschappij.

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



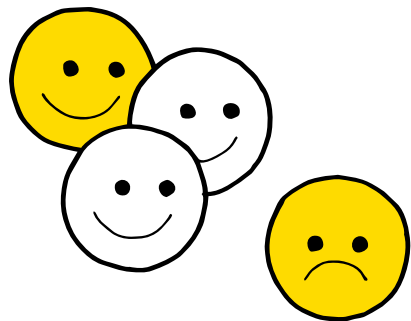
Risico's in de keten.

Binnen onze toeleveringsketen hebben we te maken met 219 directe leveranciers in 7 landen. Onze productie vindt plaats in Zuid- en Oost-Azië en in Turkije. We hebben geen eigen fabrieken, maar produceren bij gespecialiseerde leveranciers met wie we vaak al tientallen jaren samenwerken. Het uitbesteden van productie brengt risico's met zich mee, vooral rondom arbeidsomstandigheden. Daarom werken we met lokale agenten die als onze ogen en oren fungeren. Zij bezoeken leveranciers regelmatig en controleren de kwaliteit van onze artikelen voor verscheping.

In al onze productielanden zien we toe op veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, gebaseerd op onze Two-Way Code of Conduct. Deze beschrijft zowel onze verwachtingen richting leveranciers als wat zij van Zeeman mogen verwachten. Daarnaast zetten we via onze samenwerking met Fair Wear en deelname aan het International Accord extra in op verantwoorde werkomstandigheden. Via risico-assessments bepalen we de aandachtspunten in onze keten. We koppelen hierbij landenrisico's aan risico's op fabrieks-niveau, zodat we gericht kunnen verbeteren.

- 
- > **Turkije**
 - Leefbaar loon en hyperinflatie.
 - Vrijheid van vereniging en sociale dialoog.
 - Genderongelijkheid en discriminatie.
 - > **Pakistan**
 - Veilige werkomstandigheden.
 - Genderongelijkheid en discriminatie.
 - Leefbaar loon.
 - > **India**
 - Geweld en seksuele intimidatie.
 - Leefbaar loon.
 - Vrijheid van vereniging en sociale dialoog.
 - Overmatig overwerk.
 - Gedwongen arbeid.
 - > **Bangladesh**
 - Geweld en seksuele intimidatie.
 - Overmatig overwerk.
 - Leefbaar loon.
 - Veilige werkomstandigheden.
 - > **China**
 - Gedwongen arbeid.
 - Leefbaar loon.
 - Vrijheid van vereniging en sociale dialoog.

Turkije.



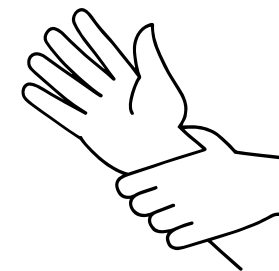
Gender-ongelijkheid en discriminatie.

In Turkije werken we met Fair Wear aan een project met als thema genderongelijkheid en leefbaar loon. In dit project ondersteunen we vijf leveranciers bij het verbeteren van gelijkheid en veiligheid voor vrouwen. Dit project is gesubsidieerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).



Leefbaar loon en hyperinflatie.

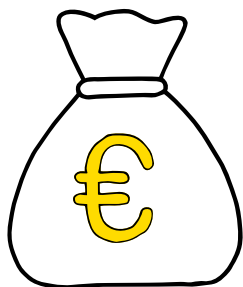
In Turkije is het berekenen van een leefbaar loon complex. Zowel het wettelijk minimumloon als de kosten van levensonderhoud veranderen voortdurend door de aanhoudende hyperinflatie. Leefbaar loon zou een stabiel onderdeel moeten zijn van de prijs om grote verschuivingen te voorkomen. Tegelijkertijd vinden de leefbaar loonprogramma's plaats bij twaalf van onze vele leveranciers, waarvan één in Turkije.



Vrijheid van vereniging en sociale dialoog.

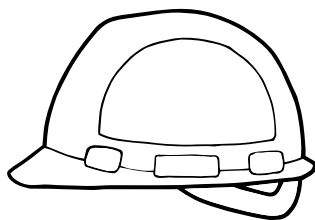
De vrijheid van vereniging is in Turkije beperkt, daarom richten we ons, bij elke afzonderlijke leverancier, op het verbeteren van de interne processen. Zo hebben we in 2025 samen met RVO bij 2 leveranciers van textiel en breigaren het externe klachtenmechanisme van Fair Wear ingevoerd.

Pakistan.



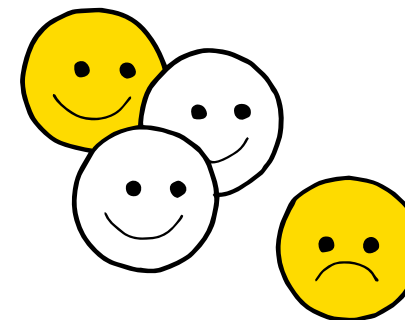
Leefbaar loon.

Bij 4 leveranciers in Pakistan loopt het leefbaar loonprogramma. Daarnaast wordt gecontroleerd en gemonitord of de leveranciers zich houden aan de wettelijke lonen.



Veilige werkomstandigheden.

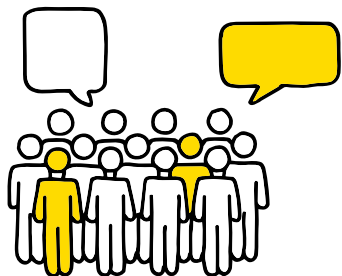
Sinds 1 januari 2023 is het Pakistan Accord van kracht. Dit is een bindende overeenkomst om de veiligheid in Pakistaanse textiel- en kledingfabrieken te verbeteren. In 2025 zijn de eerste fabrieken bezocht voor de eerste inspectierondes. Daarbij zijn brandveiligheid, bouwveiligheid en elektrische veiligheid beoordeeld. Op basis daarvan gaan fabrieken nu met verbetermaatregelen aan de slag.



Genderongelijkheid en discriminatie.

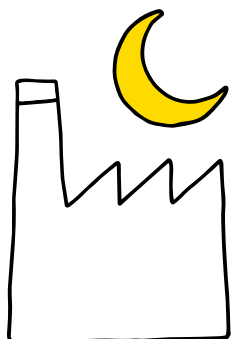
In 2025 hebben we samen met Schijvens Corporate Fashion bij 3 fabrieken (waarvan er 2 leverancier zijn van Zeeman) meegedaan aan een project gericht op de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt. In Pakistan is de arbeidsparticipatie van vrouwen erg laag, minder dan 25%. Eind 2025 is het project geëvalueerd. De fabrieken waren enthousiast over het project en willen het in aangepaste vorm voortzetten.

India.



Vrijheid van vereniging en sociale dialoog.

We voeren regelmatig audits uit bij onze leveranciers en monitoren de gevonden risico's. Ook hebben we een actieplan ontwikkeld voor de invoering van het Factory Level Grievance Mechanism in 2026.



Overmatig overwerk.

Er zijn veel kleine vakbonden in India, daardoor is hun invloed beperkt. Via audits brengen we per leverancier in kaart of er overmatig overwerk is en hoe we de oorzaken kunnen aanpakken. Daarna blijven we de situatie monitoren.

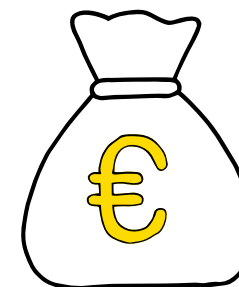


Geweld en seksuele intimidatie.

Om dit probleem beter onder controle te krijgen, kunnen mensen in de fabrieken waar onze kleding en textiel wordt gemaakt, klachten indienen via het klachtenmechanisme van Fair Wear. Bij leveranciers waar hardnekkige problemen zijn organiseren we trainingen om geweld en seksueel grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan.

Dwangarbeid.

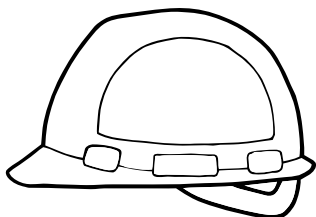
Uit onderzoek is gebleken dat het risico op dwangarbeid groot is in spinnerijen in Tamil Nadu, Zuid-India. Misstanden komen met name dieper in de keten voor, bijvoorbeeld bij bedrijven waar vakbonden niet welkom zijn. In 2024 zijn we met Paradigm Shift een onderzoek gestart naar spinnerijen in India en hebben we bij 10 spinning mills een eerste onboardings gedaan. Paradigm Shift heeft deze hoogrisico-spinnerijen bezocht op zoek naar verbeterpunten of, op basis van de opgehaalde informatie, aan te geven dat het misschien beter is om de samenwerking stop te zetten. In 2025 vonden nulmeting assessments plaats bij de overige spinnerijen in India. Er is een plan van aanpak om de gevonden risico's aan te pakken en we zijn bezig om ook spinnerijen in Noord-India te onboarden. Doel is om dit project te kunnen voortzetten en verder uit te breiden.



Leefbaar loon.

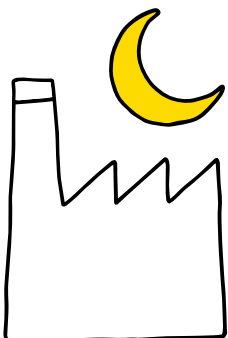
Bij 3 leveranciers loopt het leefbaar loonprogramma. Daarnaast wordt gecontroleerd en gemonitord of de werkgever zich houdt aan de wettelijke lonen.

Bangladesh.



Veilige werkomstandigheden.

Dankzij de extra audits van het Bangladesh Accord is de situatie in de afgelopen jaren merkbaar beter geworden, met name op het gebied van brandveiligheid, elektra en de veiligheid van de gebouwen. In 2025 hebben we opnieuw 89% van de verbeterpunten gerealiseerd. Komend jaar werken we samen met leveranciers aan verdere verbeteringen.



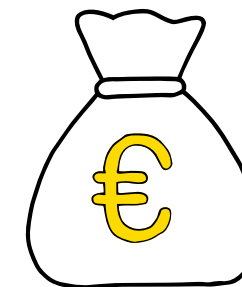
Overmatig overwerk.

Via audits brengen we per leverancier in kaart of er overmatig overwerk is en hoe we de oorzaken kunnen aanpakken. Daarna blijven we de situatie monitoren.



Leefbaar loon.

Bij 3 leveranciers loopt het leefbaar loonprogramma. Daarnaast wordt gecontroleerd en gemonitord of de werkgever zich houdt aan de wettelijke lonen.



Geweld en seksuele intimidatie.

Om dit probleem beter onder controle te krijgen kunnen mensen in de fabrieken waar onze kleding en textiel wordt gemaakt, klachten indienen via het klachtenmechanisme van Fair Wear. Daarnaast organiseren we trainingen met Fair Wear om medewerkers bewust te maken van hun rechten. Bij leveranciers waar hardnekkige problemen zijn organiseren we trainingen met Fair Wear om geweld en seksueel grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan.

China.



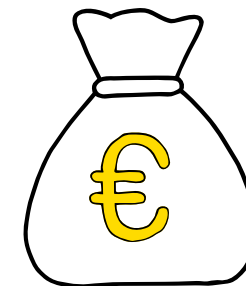
Gedwongen arbeid.

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



Vrijheid van vereniging en sociale dialoog.

In China kiezen we voor een lokale, pragmatische aanpak. We gaan regelmatig om de tafel met onze leveranciers en verbeteren de sociale dialoog in de fabriek via onboarding-trainingen van Fair Wear.



Leefbaar loon.

In China is het verschil tussen het uitbetaalde loon en een leefbaar loon relatief minder groot dan in de andere landen waar de leefbaar loonprogramma's lopen. Wel komt het veel voor dat mensen overuren maken. We hopen hier dat een hoger loon ervoor zorgt dat de werknemers minder de noodzaak voelen om extra uren te werken. We blijven dit programma en de andere programma's zorgvuldig evalueren. Verder hervormt China stap voor stap het Hukou-registratiesysteem. Dit Chinese systeem bepaalt waar mensen officieel staan ingeschreven. Hierdoor hebben arbeidsmigranten vaak geen volledige toegang tot sociale voorzieningen buiten hun registratieprovincie. Sinds 2025 worden barrières voor een sociale-zekerheidsregistratie op de werkplek afgebouwd, waardoor migrerende werknemers beter verzekerd kunnen zijn. Via onafhankelijke audits brengen we in kaart of werknemers voldoende sociale bescherming hebben. Samen met de leveranciers werken we stap voor stap aan verbetering.

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

Het International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry geldt voor onze 25 leveranciers in Bangladesh (15) en ook in Pakistan (10). De afgelopen jaren hebben we in Bangladesh met succes gewerkt aan het verbeteren van brandveiligheid, constructies van de gebouwen en elektriciteit. Met verbeterpunten bedoelen we: de punten die, binnen het Accord, zijn voortgekomen uit de eerste veiligheidsinspecties bij leveranciers.

89%

van de verbeterpunten is in 2025 doorgevoerd, waarmee we de stijgende lijn hebben voortgezet. Komend jaar werken we samen met leveranciers aan verdere verbeteringen.

Na ondertekening van het Pakistan Accord is enkele jaren geleden gestart met het voorbereiden van de inspecties in Pakistan. Er zijn nog niet veel stappen gezet om verbeteringen door te voeren op het gebied van brandveiligheid, de constructies van de gebouwen en elektriciteit. We hopen dat we in 2026 aan de hand van actieplannen, opgesteld binnen het Accord, de nodige verbeterpunten kunnen gaan rapporteren.



Brand Performance Check & Structurele verbetering in samenwerking met Fair Wear.

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

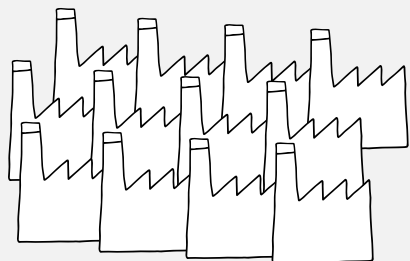
In 2025 vond de jaarlijkse Brand Performance Check plaats.

Leden van Fair Wear ondergaan jaarlijks de zogenaamde 'Brand Performance Check'. Zeeman behaalde in 2025 de score 'goed' met 57%. Het scoringspercentage was wat lager dan dat in 2024 (toen 68%). Dit resultaat was gezien de omstandigheden niet helemaal onverwacht. Fair Wear heeft in 2024 de onderzoeksmethode aangescherpt. De lat ligt daardoor voor alle leden hoger. Daarnaast hebben we binnen het mvo-team van Zeeman in 2025 te maken gehad met veel personele wisselingen. Inmiddels draait het team weer op volle kracht.

In 2025 stond in de beoordeling van Fair Wear dat we bij het managen van risico's bij leveranciers stappen moeten zetten naar een systeemverandering. Traditioneel hebben we bij Zeeman lange en hechte relaties met onze leveranciers. Daar blijven we ook in de toekomst aan vasthouden. Maar om internationale standaarden beter in de processen te kunnen integreren moeten we bij alle fabrieken toe naar dezelfde aanpak van risicomanagement en validatie. Data-verzameling en data-analyse zouden kunnen helpen om eventuele misstanden scherper in beeld te krijgen. De komende jaren gaan we samen met onze leveranciers werken aan de realisatie van deze ingrijpende systeemverandering.



Fair Wear in 2025.

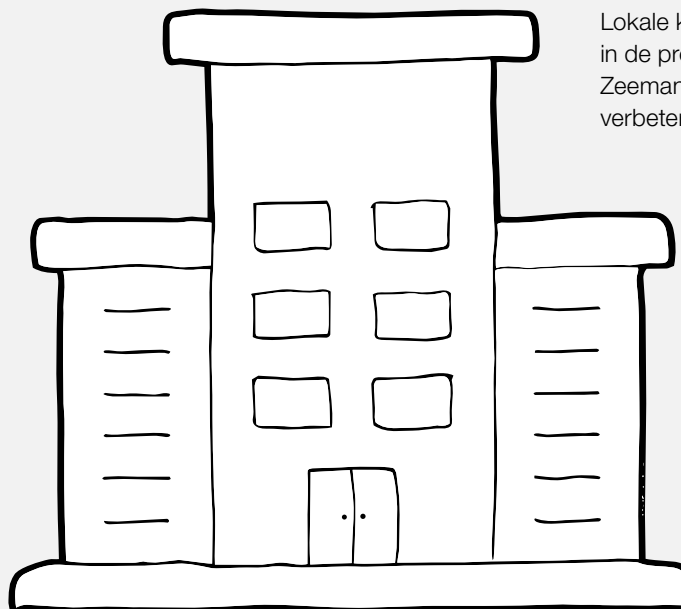


12 fabrieken.

12 fabrieken zijn geaudit in lijn met de Fair Wear Code of Labour Practices.

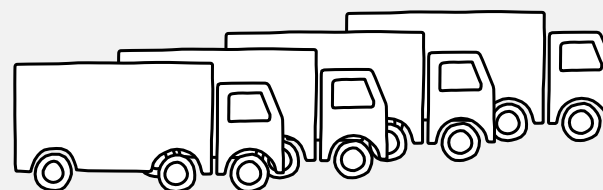
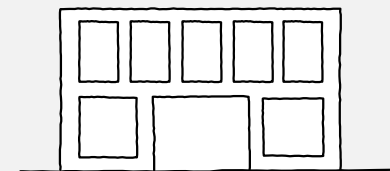
Thema's.

Thema's die uit Fair Wear-audits naar voren komen zijn bijvoorbeeld veilige werkomstandigheden, leefbaar loon en het aantal werkuren.



Lokale kantoren.

Lokale kantoren van Fair Wear in de productielanden helpen Zeeman en leveranciers om verbeteringen door te voeren.



4 leveranciers.

4 leveranciers zijn in 2025 getraind door Fair Wear, en voor een aantal andere leveranciers staat dit nog op de planning. Fair Wear richt zich daarbij uitsluitend op textielleveranciers, waardoor niet al onze leveranciers onder hun werkwijze vallen.

2026.

In 2026 breiden we het aantal audits en trainingen van Fair Wear verder uit.

Roadmap leefbaar loon.

2023

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

✓ We willen een leefbaar loon expert-groep oprichten met externe stakeholders die met ons meedenkt over hoe we leefbaar loon mogelijk kunnen maken.

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

2024

✓ We hebben voor **26% van de inkoopwaarde** van kleding en textiel uit Zuid- en Oost-Azië en Turkije, voor ons aandeel in de productie, leefbaar loon mogelijk gemaakt. Het doel was 25%.

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

2025

✓ Steeds meer mensen krijgen een aanvulling op hun loon via onze leefbaar loonprogramma's. Het percentage ligt nu op 29%. Helaas is het door de politieke onrust in Bangladesh net niet gelukt om de doelstelling van 34% van de inkoopwaarde van kleding en textiel uit Zuid- en Oost-Azië en Turkije leefbaar loon mogelijk te maken voor ons aandeel in de productie.

2026

□ We willen ons leefbaar loon-programma in Bangladesh alsnog verder uitbreiden met 1 fabriek. Ook willen we het programma herzien en nog beter maken. Voor 42% van de inkoopwaarde van kleding en textiel uit Zuid- en Oost-Azië en Turkije maken we leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in de productie.

2027

□ We willen de lopende programma's actief gaan evalueren en waar mogelijk verbeteren door onder andere vragenlijsten en interviews. Voor 50% van de inkoopwaarde van kleding en textiel uit Zuid- en Oost-Azië en Turkije maken we leefbaar loon mogelijk voor ons aandeel in de productie.

Leefbaar loon.

Net als in Nederland, wordt het wettelijk minimumloon in onze productielanden door de overheid bepaald. In landen als India, Pakistan, Bangladesh, China en Turkije is dit minimumloon niet genoeg om in alle levensbehoeften te voorzien.



Wij vinden dat alle werknemers van onze leveranciers een leefbaar loon verdienen. Daarom helpen we leveranciers om het leefbaar loon financieel mogelijk te maken voor ons aandeel in de productie. Zowel de werknemers als de managers van de fabrieken zijn positief over onze leefbaar loon-aanpak.

Wat er bereikt is in 2025.

In 2025 wilden we onze leefbaar loonprogramma's verder uitbreiden met 3 fabrieken. Ons streven was om voor 34% van de inkoopwaarde van kleding en textiel uit Zuid- en Oost-Azië en Turkije leefbaar loon mogelijk te maken voor ons aandeel in de productie. We hebben deze doelstelling met



29% niet behaald vanwege de onrustige politieke omstandigheden in Bangladesh. Door protesten in 2024 was de regering afgetreden en lag het invoeren van het programma gevoelig bij een grote leverancier in Bangladesh. In overleg is besloten om de invoering uit te stellen tot 2026. Bij de 2 andere fabrieken is het programma wel succesvol ingevoerd.

Maatwerk.

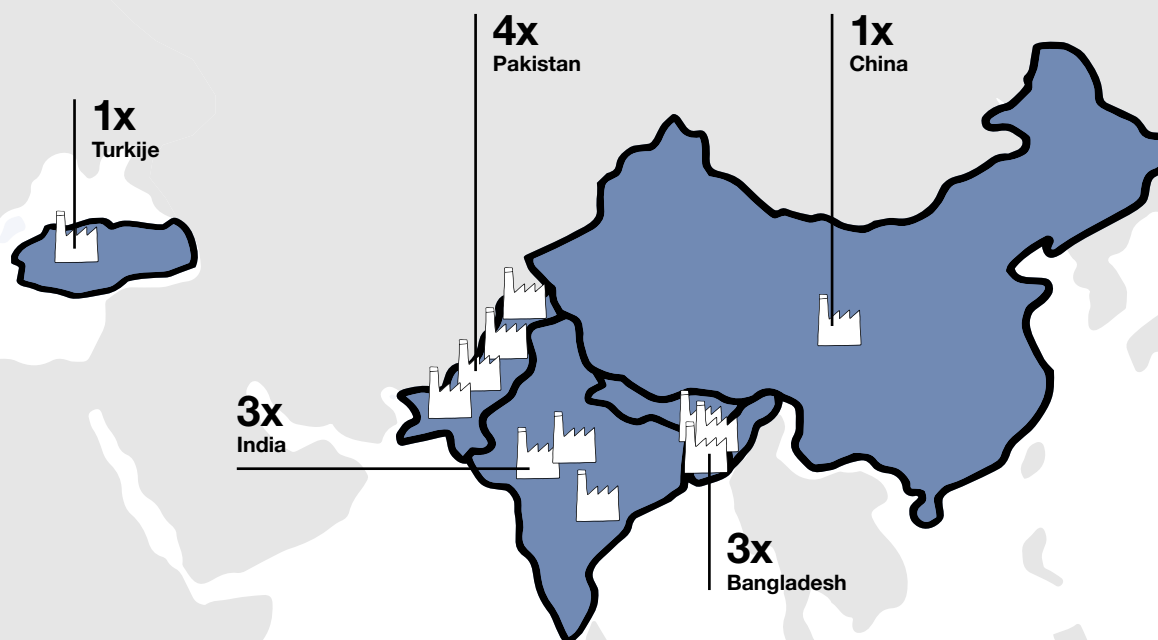
Leefbaar loon is een zaak van de lange termijn én van maatwerk. Per land zijn er verschillen in aanpak en we moeten doorlopend inspelen op veranderingen door bijvoorbeeld de inflatie of politieke instabiliteit. Als individueel bedrijf vergt het bieden van een leefbaar loon een forse investering

in tijd, energie en geld. Maar daar staat tegenover dat de evaluatie heeft laten zien dat leefbaar loon veel meer is dan een financiële prikkel. Het levert maatschappelijk en sociaal gezien veel op.

Evaluatie en herziening.

In 2025 is de huidige aanpak van de leefbaar loonprogramma's uitgebreid geëvalueerd. Maar liefst 12.734 werknemers krijgen via Zeeman een leefbaar loon bonus uitgekeerd. In de afgelopen jaren hebben we, als pionier op dit gebied, veel geleerd. We willen ons programma in 2026 herzien om de systematiek nog zuiverder te maken en nog realistischer te laten aansluiten op de soms weerbarstige praktijk.

2025 12 fabrieken.



Wat is een leefbaar loon?

In veel landen is het wettelijk minimumloon onvoldoende om een leefbaar loon te garanderen. Een leefbaar loon is het loon dat een werknemer in een normale werkweek (van maximaal 48 uur) verdient en waarmee hij of zij kan voorzien in de basisbehoeften van het gezin. Denk hierbij aan voedsel, huisvesting, kleding, gezondheidszorg, onderwijs en sparen voor onvoorziene omstandigheden. Het leefbaar loon ligt vaak hoger dan het wettelijk minimumloon. Let op: een normale werkweek kan in elk land anders zijn. In China gaan ze uit van 40 uur, maar 48 uur komt ook voor.

Waarom een leefbaar loon?

- Basaal mensenrecht: zo kun je armoede bestrijden en mensen helpen een waardig bestaan te leiden.
- Meer dan overleven: een minimumloon is soms niet genoeg om rond te komen, een leefbaar loon geeft ruimte om te sparen en onverwachte uitgaven te doen.

- Hangt af van de context: het bedrag verschilt per regio en land, en is gebaseerd op de lokale kosten van levensonderhoud.
- Verbeteringen bij de leverancier: leefbaar loon verbetert de gezondheid en productiviteit van werknemers. Het heeft ook voor de werkgever positieve effecten.

Hoe werkt het?

- Onze leveranciers voldoen aan het wettelijk minimumloon, maar het is vaak moeilijk om aan het leefbaar loon te voldoen.
- Voor het exacte bedrag aan leefbaar loon per werknemer volgen we de Anker Living Wage-methodologie en internationaal erkende benchmarks die dit per land of regio berekenen. De in 2025 gebruikte benchmarks zijn: Global Living Wage Coalition, Asia Floor Wage, Wage Indicator en TÜRK- .

- We berekenen het gat tussen het laagst betaalde loon in de fabriek en het leefbaar loon. Dit wordt de bonus voor alle werknemers.
- Op basis van het aantal werknemers en ons productieaandeel hebben we per geselecteerde leverancier een actieplan opgesteld.
- Voor ons aandeel in de productie dichtten we met een bonus het gat tussen minimumloon en leefbaar loon.
- We doen dit voor alle werknemers in de fabriek en maken dus geen onderscheid tussen werknemers.

Zo selecteren we leveranciers:

- Op basis van onze omzet, ons productieaandeel, de locatie en de relatie (die gericht moet zijn op de lange termijn).
- We hebben nadrukkelijk aandacht voor de gebieden met hogere risico's op onderbetaling.
- Ook werken we waar mogelijk samen met andere merken die produceren bij deze fabrieken, om voor een nog groter deel leefbaar loon mogelijk te maken.

Klachtenmechanisme.

Als er klachten zijn, hopen we dat deze zoveel mogelijk in goede dialoog kunnen worden opgelost. Als het probleem niet tussen de werknemers en het management zelf kan worden opgelost, hebben fabrieksmedewerkers de mogelijkheid anoniem de Fair Wear-hulplijn te bellen.

Bij een melding van een klacht onderzoekt Fair Wear eerst of deze valide is. Vervolgens wordt deze met het mvo-team gedeeld. Wij gaan dan de dialoog aan met de leverancier om tot een passende oplossing te komen.

We zien het als een positief signaal dat er gebruik wordt gemaakt van het mechanisme, omdat we het belangrijk vinden dat fabrieksarbeiders hun rechten kennen en hun stem laten horen. Medewerkers moeten het mechanisme natuurlijk wel kennen. Daarom hangt in de fabrieken waar onze kleding en textiel wordt gemaakt, een informatieposter met de Code of Labour Practices van Fair Wear in de lokale taal met een telefoonnummer. Daarnaast is de informatie op een kaartje gezet en uitgedeeld aan alle werknemers van de fabrieken. We stimuleren dat ook nieuwe werknemers dit kaartje krijgen.

We zien dat het klachtenmechanisme werkt. Bij een klacht trekken wij samen op met het lokale Fair Wear-team, andere Fair Wear-leden, lokale ngo's, onze agent en de betreffende leverancier. Vaak zien we dat een klacht onderdeel is van iets groters. We vinden het dan ook positief dat er weer 8 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. En ze weten waar ze met hun klacht terecht kunnen. We zien elke klacht dan ook als een kans om te verbeteren.

Ook het komende jaar willen we het klachtenmechanisme nog meer onder de aandacht brengen via trainingen bij leveranciers waar we nog geen training hebben uitgevoerd. Daarnaast geven we steeds meer aandacht aan het versterken van het interne klachtenmechanisme aan de hand van verbeterplannen en trainingen.

100%

van de Zeeman fabrieken hebben het externe klachtenmechanisme van Fair Wear.

100%

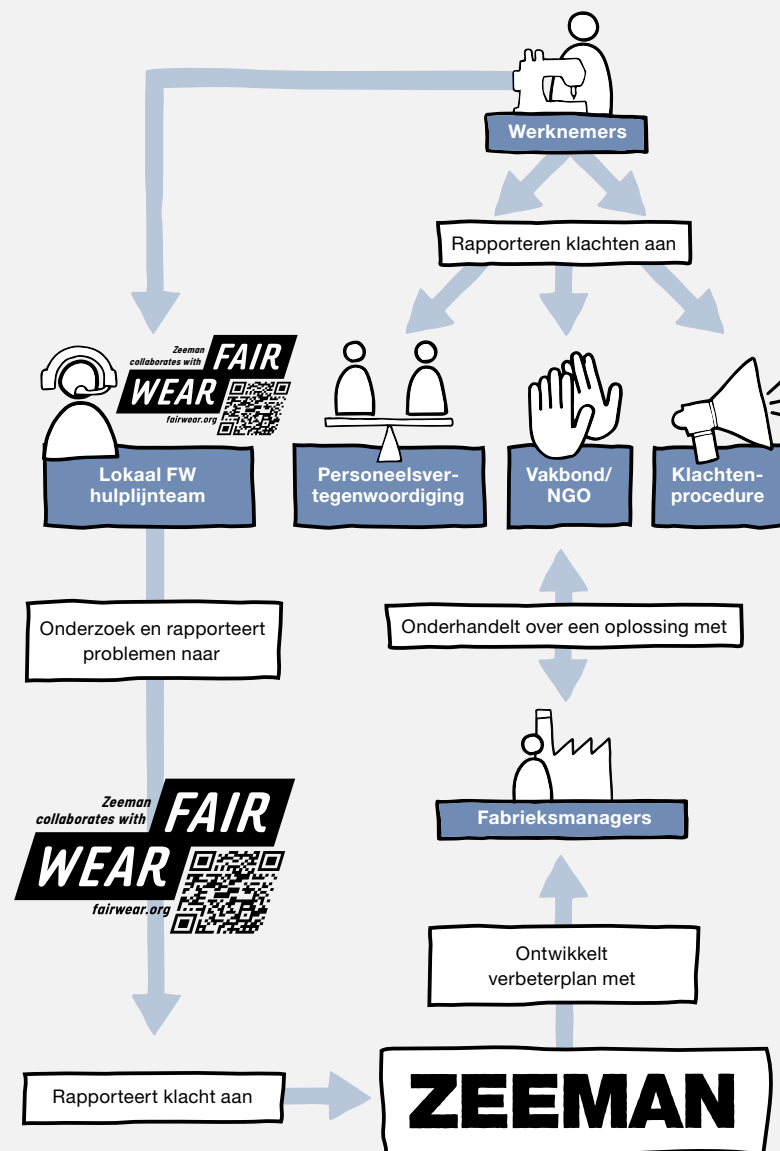
van alle Zeeman-fabrieken in Bangladesh en Pakistan hebben het externe klachtenmechanisme van het Accord.

8

klachten ontvangen via het Fair Wear klachtenmechanisme in 2025.

6

klachten afgesloten in lijn met KPI-formulering in 2025.



Samen groeien.

Binnen de Zeeman-organisatie staat de mens centraal. Want als het met de mensen in het bedrijf goed gaat, komen de resultaten ook.

Together to get there.

Ook in 2025 zijn we doorgedaan met Together to get there, het leiderschapsprogramma voor alle leidinggevenden van het servicekantoor, de verkoopleiding en de regiomanagers in alle landen waar we winkels hebben. Het is gericht op verbinding, op het bevorderen van openheid en vertrouwen, op het ontwikkelen van een feedbackcultuur en op het leiden van een verandering. Ook het managementteam van Zeeman volgt een leiderschapstraject.



Samen werken aan de Zeeman-cultuur.

Onboarding.

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

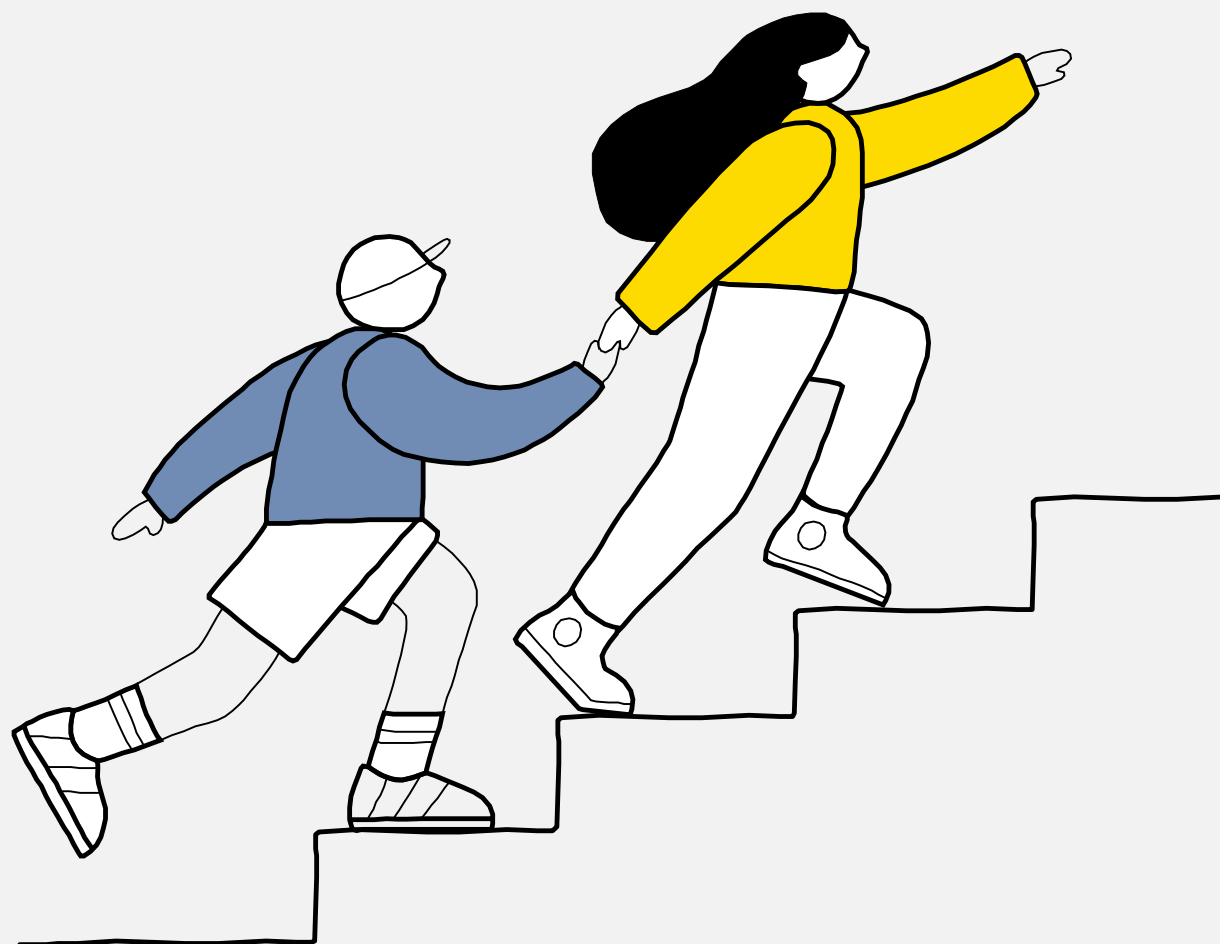
Gedragcode.

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

Een diverse & inclusieve werkomgeving.

90,8% van onze medewerkers is vrouw en van onze managers is dat **63,9%**

In de directie van Zeeman zijn **drie van de acht** directieleden vrouw. Verder bieden we veel parttimefuncties aan: **72,4%** van onze medewerkers werkt in deeltijd. Zo komen we tegemoet aan individuele behoeften.



HR-activiteiten.

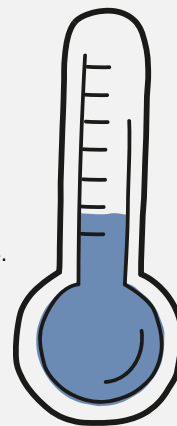
De arbeidsmarkt in Nederland, België en Duitsland is krap. Ook moeten mensen werken in een sterk veranderende omgeving. Dit vraagt om fysieke en mentale weerbaarheid. Zeeman heeft niet alleen oog voor de technische en systeemtechnische veranderingen, maar zeker ook voor de menselijke kant.

Pulse-metingen.

Bij Zeeman houden wij met enige regelmaat pulsemetingen onder onze medewerkers. We doen dit onder andere om medewerkersbetrokkenheid te toetsen en om beter in beeld te krijgen aan welke knoppen we moeten draaien om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

Inzetbaarheid.

In 2025 is het verzuimpercentage licht gestegen tot 7,82%, t.o.v. 7,25% in 2024. Vanwege deze toename willen we in 2026 concrete plannen maken om de inzetbaarheid duurzaam te verbeteren. Nederland en Duitsland laten wel een daling zien, respectievelijk van 0,3 en 0,8 procentpunten.



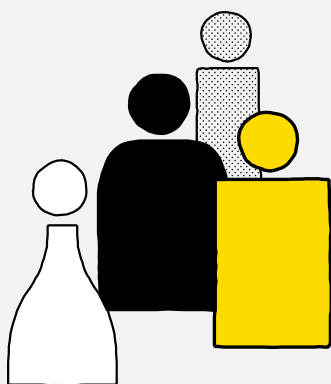
Better Together.

In 2025 zijn we gestart met Better Together. Dit programma richt zich op de filiaalbeheerder en is ontwikkeld in nauwe samenwerking tussen L&D, Sales en HR. Het helpt leidinggevendenden beter om te gaan met verzuim en werkdruk. Start fase 1: vanaf oktober en november 2025 in België en Spanje. Uitrol naar de overige landen: 2026. Daarna kunnen ook assistent-filiaalbeheerders meedoen.



Store Management.

Voor leidinggevendenden in de winkelorganisatie voeren we in alle landen de trajecten Store Management 1 en Store Management 2 uit. Daardoor kunnen (assistent-) filiaalbeheerders hun vaardigheden versterken op het gebied van leiderschap en het aansturen van teams.



Erkend leerbedrijf.

In juni 2025 is de samenwerkingsovereenkomst met Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) opnieuw voor meerdere jaren verlengd. Extra pluspunt: een goede instroom van nieuwe medewerkers.



Learning & Development.

Sinds 2025 doen we bij Learning & Development eerst een grondige analyse, voordat we kiezen voor een bepaalde leerinterventie. We onderzoeken de leervragen, kijken naar het gewenste gedrag en brengen het beoogde resultaat in kaart. We gaan zo bewuster om met de inzet van tijd, middelen en medewerkers. Zo krijgt leren meer impact.



Onze sociale rol.

Eerlijk basistextiel toegankelijk houden.

Veel van onze klanten kopen onze kleding en textiel vanwege de lage prijs. Naar luxere winkels of webshops gaan, kunnen ze niet. We zijn ons daar sterk van bewust. En zien het als onze verantwoordelijkheid om onze producten te blijven aanbieden voor de laagst mogelijke prijs. Daarom houden we onze prijzen zo laag mogelijk. We hebben zelfs een collectie allerlaagst geprijsde artikelen. Intern noemen we dat: 'social price'.

Betrokken bij onze klanten.

Als je je een beetje eenzaam voelt, is het fijn als je in de Zeeman winkel even een praatje kunt maken. Dat gebeurt dan ook regelmatig. Veel van onze winkelcollega's hebben een groot sociaal hart. Bij Zeeman krijgen ze met het winkelteam de ruimte een goed doel te steunen dat past bij hun buurt. Denk aan het sponsoren van een lokaal team met wedstrijdshirts. Dit heeft geleid tot allerlei nieuwe initiatieven bij Zeeman winkels in alle landen. Van breipatronen uitwisselen in de buurt tot acties voor lokale goede doelen.



Bijlagen.

Economische aspecten. >

Bestuur in Nederland. >

Organigram Raad van Commissarissen. >

Ondernemingsstructuur. >

Werkwijze strategie en duurzaamheidsbeleid. >

Toelichting op KPI voor kinder- en gedwongen arbeid. >

Over dit verslag. >

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant. >

Begrippenlijst. >

Colofon. >

Economische aspecten.

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

Zeeman Groep B.V. en haar dochterondernemingen hebben een boekjaar gelijk aan het kalenderjaar. Dit mvo-verslag rapporteert over het kalenderjaar 2025. De geconsolideerde jaarrekeningen van Zeeman Groep B.V. zijn tot en met het boekjaar 2024 gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel. De scope van het mvo-verslag is gelijk aan die van de financiële consolidatie in de jaarrekening.

Organigram Raad van Commissarissen.

	Dhr. Bert Roetert (1956) Voorzitter	Dhr. Pieter Saman (1977) Commissaris	Dhr. Ivo J.S. Vliegen (1963) Commissaris	Mevr. Corrie Scholman (1968) Commissaris
Huidige functies	Voorzitter Centraal Bureau Levensmiddelenhandel, voorzitter RvC Zeeman Groep, bestuurslid VoZee, eigenaar Advies, Bestuur en Toezicht Bert Roetert.	Brand President, Etos, Ahold Delhaize (tot 1/7/2025), Division Director, Food Lion, Ahold Delhaize USA (per 1/9/2025).	Group CFO QSRP.	Directeur HR Medux.
1e aanstelling - aflooptermijn	31/5/2018 – 31/5/2022. Tweede aanstelling: 31/5/2022 – 31/5/2026.	1/9/2019 – 31/8/2023. Tweede aanstelling: 31/8/2023 – 31/8/2025.	27/5/2021 – 26/5/2025. Tweede aanstelling: 26/5/2025 – 26/5/2029.	16/12/2021 – 16/12/2025. Tweede aanstelling is officieel te bekrachtigen in AVA op 13/5/2026.
Nevenfuncties	Lid van RvT van Afvalfonds, voorzitter RvC Royal Smilde, voorzitter RvC Jan Linders Supermarkten.	N.v.t.	N.v.t.	RvT Zorgbalans. RvT Espria (sinds 1-9-2025). RvT Unites (onbezoldigd).
Relevante werkervaring	Diverse commissariaten in FMCG, CEO Schuitema/C1000 en Directievoorzitter Friesland Foods West-Europa.	Strategisch consultant, Marketing & Omnichannel Directeur en later CEO Bever, BoD AS Adventure Group, CEO Gall & Gall.	CFO HEMA BV, CFO Fast Retailing Europe, CFO Mexx.	Director People Heineken Group, directeur P&O UMC; voorzitter directeuren P&O 8 academische ziekenhuizen.

Bestuur in Nederland.

Zeeman heeft een managementteam van acht personen: 5 mannen en 3 vrouwen (2024: 8 leden – 5 mannen en 3 vrouwen). Het team bestaat uit twee uitvoerende bestuurders (de CEO en CFO). De overige zes leden zijn de directeur Buying & CSR, de directeur Supply Chain, de directeur Sales & Real Estate, de directeur HRM, de directeur Marketing & e-commerce en de IT-director. Het topmanagement van Zeeman bestond uit 87 managers en directeuren, waarvan 43 vrouwen en 44 mannen. De Raad van Commissarissen bestond in 2025 uit twee mannen en één vrouw (2024: drie mannen en één vrouw). We streven naar evenwicht in ons wervings- en selectiebeleid. Daarbij kijken we zowel naar vaardigheden als naar de verhouding (50/50) tussen mannen en vrouwen in de Raad van Commissarissen en het directieteam.

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 54.

Ondernemingsstructuur.

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

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

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

In 2025 bestond de RvC uit één vrouw en drie mannen, te weten Bert Roetert (voorzitter), Ivo Vliegen, Corrie Scholman en Pieter Saman (tot 1/8/2025). 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 **Remuneratiecommissie** 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 van Zeeman Groep

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

Vast jaarsalaris.

Jaarlijks wordt ter discretie van de Remunco een indexatie toegekend. De salarisverhoging gaat in per 1 januari. Er zijn geen afspraken met RvC-leden en directieleden m.b.t. exit-vergoedingen.

Bonus.

Voor directieleden geldt dat ten minste 50% van de te behalen bonus gekoppeld is aan people & planet-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 Cappital pensioen van a.s.r. (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 het bewaken van de kwaliteit en uitvoering van de financiële en duurzaamheids-informatievoorziening van de onderneming en bewaken hoe de interne beheersing is vormgegeven. Dit mede in relatie tot de interne controle en de externe accountantscontrole. De auditcommissie vormt daarmee een belangrijk onderdeel van het rapporteringsproces binnen de onderneming. De auditcommissie houdt namens de RvC toezicht op de werking van de financiële kolom en adviseert de RvC over de financieel-economische vraagstukken. De auditcommissie is namens de RvC de gesprekspartner van de accountants. De accountants rapporteren jaarlijks aan de RvC en de AVA over de jaarrekening en de interne controle onder toezicht van de auditcommissie. In 2025 bestond de auditcommissie uit Bert Roetert en Ivo Vliegen. Zij vergaderen twee keer per jaar. Daarbij worden onder andere het accountantsverslag, het financieel verslag en de risico-analyse 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 2025 uit twee personen, te weten Pieter Saman (tot 1/8/2025) 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 de RvC, statutaire directie en titulaire directieleden gelden de volgende criteria:

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

Processen rapporteringsinformatie.

Maandelijks worden de resultaten gerapporteerd aan het managementteam, de Raad van Commissarissen, de aandeelhouder en de banken. De rapportage bestaat uit de P&L, balans, kasstroom en een aantal essentiële KPI's. Duurzaamheid loopt nog niet mee in deze rapportage. Er is een structuur van overleg met de stakeholders waarin de performance wordt besproken aan de hand van een samenvattende presentatie. Dagelijks wordt de omzet gevolgd en wekelijks is er een operationeel overleg waar aan de hand van een overzicht van KPI's de voorgaande week wordt besproken. De rapportage komt tot stand door samenwerking van de administratie, group control, business controllers en het data competence center. Group control en de administratie doen interne controles 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.

Organisatie.

Zeeman is een retailer in het discountsegment, met bijna 1.400 winkels in 8 landen. De groep wordt centraal geleid vanuit het servicekantoor in Nederland. Vanuit dit kantoor worden alle functies uitgeoefend, te weten een centrale directie die het beleid en de 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 6.944 fte's in dienst gedurende 2025.

Dit betreft naast vast personeel ook stagiairs. Uitzendkrachten en gedetacheerden zijn hier niet in meegenomen.

Het gemiddeld aantal medewerkers bestaat uit de volgende categorieën van medewerkers (onder het servicekantoor worden de groepen langdurig zieken en uitkering ziektewet voor totaal Zeeman meegenomen):

• Verkoop	6.066
• Servicekantoor	572
• Distributiecentrum	217
• Transport	84
• Directie	7

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.

Werkwijze strategie en duurzaamheidsbeleid.

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

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

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

Verdieping in de eigen organisatie.

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

Stimuleren duurzame ontwikkeling.

Er zijn voortdurend ontwikkelingen rond de rapportageverplichtingen voor de afdeling mvo & kwaliteit. Zeeman bespreekt dit met de controlerende accountant PwC. Ook wordt advies van andere experts ingewonnen, om te weten welke mogelijke extra stappen moeten worden gezet voor het lopende boekjaar en op weg naar 2026 wanneer er grote wijzigingen worden doorgevoerd. Medewerkers van group control zullen – ter voorbereiding op de toekomstige ontwikkelingen – continu worden getraind om op de hoogte te zijn van de meest recente regelgeving.

Voorkomen belangenverstrengeling.

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

Toelichting op KPI voor kinder- en gedwongen arbeid.

Toelichting op het percentage van de leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije waar onafhankelijke audits hebben bevestigd dat er geen kinderarbeid en gedwongen arbeid plaatsvindt.

Deze KPI is herzien. Bij de eerdere KPI waren we ervan uitgegaan dat het risico op kinder- en gedwongen arbeid kleiner zou worden, omdat we via de certificeringsstandaarden konden zien waar het katoen vandaan kwam. Maar dat laatste bleek niet te kloppen:

- Bij het Better Cotton Initiative (BCI) werken ze met een Mass Balance-systeem. Dit houdt in dat het katoen niet door de keten heen te traceren is. De Better Cotton Claim Units geven aan dat er een bepaalde hoeveelheid BCI-katoen is ingekocht. Daarna wordt het vermengd met de totale katoenstroom. We weten dus niet zeker of BCI-katoen echt in onze producten zit en zo ja, waar het precies vandaan komt. Wel geeft BCI trainingen aan boeren, onder andere over kinder- en gedwongen arbeid.
- Bij de GOTS-standaard wordt gewerkt met een chain of custody-systeem. Dit houdt in dat de katoen te herleiden is, maar dat gebeurt pas vanaf de ginner (die de zaden scheidt van de vezels). Ook valt de boer zelf buiten de jaarlijkse audits. Dat terwijl er duidelijke sociale eisen in de GOTS staan, ook rondom kinder- en gedwongen arbeid.

- Bij de OCS-standaard, die geldt voor biologisch katoen, stopt de traceerbaarheid ook bij de ginner. Wel krijgt de katoenboer elk jaar een audit. Maar in deze standaard staan geen eisen rond kinder- en gedwongen arbeid.

Bij onze nieuwe KPI zijn kinderarbeid en gedwongen arbeid expliciet meegenomen in de auditrapporten. Een onafhankelijke partij heeft dus bevestigd dat deze vormen van arbeidsuitbuiting niet plaatsvinden op de betreffende productielocaties. De KPI geldt voor de productie van onze leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije die in de afgelopen drie jaar ge-audit zijn en waarbij in het rapport staat dat er geen kinderarbeid en gedwongen arbeid heeft plaatsgevonden. We accepteren auditrapporten van: BSCI, Sedex, SA8000, Fair Wear, Innovatus en TÜV SÜD. Soms ook van andere organisaties die op een vergelijkbare manier werken. Voorwaarde is dat aan de acht arbeidsnormen van de Fair Wear Code of Labour Practices wordt voldaan, zoals de regels rond kinderarbeid en gedwongen arbeid.

Over dit verslag.

Het verslag is opgesteld in overeenstemming met de wereldwijde Sustainability Reporting Standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI Standaarden). Ons mvo-verslag van 2025 rapporteert over het kalenderjaar 2025 en loopt van 1 januari 2025 tot 1 januari 2026. Dit is gelijk aan het financieel boekjaar. Het vorige mvo-verslag is in mei 2025 gepubliceerd. Dit 2025 mvo-verslag is gepubliceerd in mei 2026. 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 2025 is verzameld door een team van mensen binnen Zeeman. Afhankelijk van het type informatie worden medewerkers van inkoop, verkoop, supply chain & logistiek, HR en marketing & e-commerce betrokken bij de dataverzameling. De dataverzameling gebeurt veelal handmatig, op basis van bestaande operationele en financiële systemen. De stuurgroep mvo, in het bijzonder de manager mvo & kwaliteit in samenwerking met controlling, voert de informatieverzameling uit. Waar nodig worden schattingen gemaakt. Ook wordt gebruik gemaakt van informatie van derden. Waar relevant voor de lezer hebben wij dit in het verslag toegelicht.

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

We maken gebruik van gegevens van externe agenten en/of leveranciers voor het verkrijgen van data met betrekking tot de KPI's gerelateerd aan het materiële thema 'grondstoffen en materialen'. Wij gebruiken hiervoor een dataproces waarbij wij handmatig een grote hoeveelheid datagegevens opvragen van onze agenten. Het proces is hierdoor foutgevoelig en verlaagt de betrouwbaarheid van de data. We hebben onjuistheden geconstateerd in de data en willen

in het komende jaar het proces verbeteren om de datakwaliteit te borgen d.m.v. onder andere het inbouwen van meer interne controles. Deze data gaan onder andere over aantallen, gewichten en het percentage duurzamer katoen en gerecyclede materialen dat is gebruikt.

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

Reikwijdte.

Het mvo-verslag gaat over de periode van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025, dit geldt ook voor de KPI's en datapunten, tenzij anders weergegeven. De reikwijdte van het verslag is Zeeman Groep B.V., gevestigd te Alphen aan den Rijn. We hanteren hierbij het principe van *financial control*. Alle winkels, ons kantoor en het distributiecentrum van Zeeman in Europa vallen dus binnen de reikwijdte, tenzij anders vermeld in dit verslag. Voor indicatoren en datapunten wordt soms onderscheid gemaakt in Zuid- en Oost-Azië en Turkije. Hierbinnen vallen de landen Turkije, Pakistan, Bangladesh, China en 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.

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

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

Score Brand Performance Check Fair Wear Foundation.

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

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

Dit percentage is gebaseerd op de klachten die in hetzelfde jaar zijn ontvangen en afgesloten 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 elke klacht wordt de samenwerking opgezocht met Fair Wear, de werknemer en eventueel lokale stakeholders. Onder afgesloten klachten vallen niet alleen de klachten die opgelost zijn, maar ook klachten die zijn afgesloten omdat opvolging niet mogelijk was. Deze KPI is alleen van toepassing op textielleveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije en geldt niet voor de Europese importeurs.

% van de leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije waar onafhankelijke audits de afwezigheid van kinderarbeid en gedwongen arbeid hebben bevestigd.

Het aandeel leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije (van wie Zeeman in het betreffende jaar producten heeft ingekocht) waar in de afgelopen drie jaar een onafhanke-

lijke leveranciersaudit is uitgevoerd die de afwezigheid van kinderarbeid en gedwongen arbeid heeft bevestigd. Een onafhankelijke leveranciersaudit is een audit die wordt uitgevoerd door een instantie die onafhankelijk is van zowel de leverancier als Zeeman. Zeeman accepteert auditrapporten van: BSCI, Sedex, SA8000, Fair Wear, Innovatus en TÜV SÜD. In sommige gevallen accepteren we ook audits van andere organisaties; hierbij is het belangrijk dat de inhoud aansluit bij de auditrapporten van bovenstaande partijen. De geaccepteerde audits moeten de acht arbeidsnormen van de Fair Wear Code of Labour Practices dekken, waaronder kinderarbeid en gedwongen arbeid. De audit moet zijn afgerond op uiterlijk 31 december van het betreffende jaar, of in de twee jaren voorafgaand aan het betreffende jaar. Deze KPI heeft geen betrekking op Europese importeurs.

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

Percentage van de inkoopwaarde van Zeeman bij de 50 grootste leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije 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 inkoopwaarde van de 50 grootste leveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije waarmee we 5 jaar of langer samenwerken.

Percentage van de inkoopwaarde binnen de huidige top 50 grootste leveranciers waar al 5 jaar of langer orders worden geplaatst. Samenwerken houdt in: het ontvangen van producten in een kalenderjaar dat 5 jaar of langer geleden is én gedurende 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.

Percentage 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 dichtten tussen het minimumloon en het leefbare loon (of een stap hiernaartoe). Met een leefbaar loon kan worden voldaan aan basisbehoeften zoals voedsel en transport. Voor het vaststellen van het leefbare loon in een specifieke regio maken we gebruik van diverse bronnen, onder andere via Fair Wear. De KPI richt zich alleen op textielleveranciers in Zuid- en Oost-Azië en Turkije en geldt niet voor Europese importeurs.

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

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

% duurzamer katoen ten opzichte van de totale katoenconsumptie.

Percentage duurzamer katoenconsumptie in kg van Zeeman ten opzichte van de totale katoenconsumptie van Zeeman door Zuid- en Oost-Azië, Turkije en Europese importeurs. Duurzamer katoen houdt in: gerecycled katoen uit restanten van productie (pre-consumer waste), katoen ingekocht via Better Cotton en GOTS-gecertificeerd katoen. Voor bovenstaande materiaalstromen dient een certificaat of transactiebewijs ter ondersteuning. Deze KPI is van toepassing op alle leveranciers (inclusief Europese importeurs).

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

Percentage duurzamere materialen van Zeeman in kg gemeten ten opzichte van het totaal van de materialen die zijn gebruikt voor kleding en textiel voor Zeeman-producten door leveranciers in Zuid- en Oost-Azië, Turkije en Europa. Dit geldt voor de kleding en textielorders die in het betreffende jaar door Zeeman zijn verscheept. Duurzamere materialen zijn: gerecyclede natuurlijke en synthetische materialen, katoen ingekocht via Better Cotton of GOTS-gecertificeerd, duurzame viscose, tweedehands kleding ingekocht door Zeeman bij Het Goed en overige duurzame materialen. Voor bovenstaande materiaalstromen dient een certificaat of transactiebewijs ter ondersteuning. Deze KPI is van toepassing op alle leveranciers (inclusief Europese importeurs).

% gerecyclede materialen ten opzichte van de totale consumptie.

Percentage gerecyclede materialen in kg gebruikt voor kleding en textielproducten van Zeeman die zijn geproduceerd door leveranciers in Zuid- en Oost-Azië, Turkije en Europa. Gerecyclede materialen zijn: gerecycled natuurlijk en synthetisch materiaal zoals gerecycled katoen en gerecycled polyester, en door Zeeman hergebruikte kleding (tweedehands kleding ingekocht door Zeeman bij Het Goed). Voor bovenstaande materiaalstromen dient een certificaat of transactiebewijs ter ondersteuning. Deze KPI is van toepassing op alle leveranciers (inclusief Europese importeurs).

% gerecycled afval.

Percentage afval in kg 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.

Bedrijfsafval (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's gedurende de rapportageperiode. Wat we onder een bedrijfsongeval verstaan, wordt bepaald door de wet- en regelgeving van de verschillende landen waar Zeeman actief is. Meetdatum is 31 december van het betreffende boekjaar.

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant.

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

Assurancerapport met beperkte mate van zekerheid over het maatschappelijk jaarverslag 2025



Onze conclusie met beperking

Op basis van de uitgevoerde assuranceopdracht en de verkregen assurance-informatie hebben wij, uitgezonderd de mogelijke effecten van de aangelegenheid beschreven in de sectie 'De basis voor onze conclusie met beperking', geen reden om te veronderstellen dat de niet-financiële kerngegevens aangemerkt met het symbool '.....' zoals opgenomen in het maatschappelijk jaarverslag 2025 van Zeeman Groep B.V., niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend toegepaste rapportagecriteria, zoals toegelicht in bijlage 'Over dit verslag' van het maatschappelijk jaarverslag.

Het object van onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid

Wij hebben een assuranceopdracht uitgevoerd met een beperkte mate van zekerheid op de niet-financiële kerngegevens aangemerkt met het symbool '.....' zoals opgenomen in het maatschappelijk jaarverslag 2025 (hierna: de mvo-informatie) van Zeeman Groep B.V., Alphen aan den Rijn.

De basis voor onze conclusie met beperking

Bevindingen die hebben geleid tot onze conclusie met beperking

In de mvo-informatie zijn onder andere de volgende KPI's met de daarbij behorende toelichtingen opgenomen ten aanzien van de materiële thema's 'Grondstoffen en materialen':

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

Wij hebben tijdens onze assurancewerkzaamheden beperkingen geconstateerd in het proces van de totstandkoming van de gewichtsdata van textielorders. Als gevolg van deze beperkingen zijn wij niet in staat geweest om voldoende en geschikte assurance-informatie te verkrijgen over de betrouwbaarheid van de gewichtsdata van textielorders en om te bepalen of de verantwoorde hoeveelheden een afwijking van materieel belang bevatten. Deze gewichtsdata liggen ten grondslag aan de hiervoor genoemde KPI's en overige indicatoren en toelichtingen daarop.

De basis voor onze beoordeling assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid

Wij hebben onze assuranceopdracht uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assuranceopdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Deze assuranceopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de assuranceopdracht'.

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

Onafhankelijkheid en kwaliteitsmanagement

Wij zijn onafhankelijk van Zeeman Groep B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

PwC past de 'Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement' (NVKM) toe. Op grond daarvan beschikt PwC over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Rapportagecriteria

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

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

Daarom moet de mvo-informatie gelezen en begrepen worden samen met de toegepaste rapportagecriteria.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de mvo-informatie en voor de assuranceopdracht

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen

De directie van Zeeman Groep B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de mvo-informatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend toegepaste rapportagecriteria, zoals toegelicht in bijlage 'Over dit verslag' van het maatschappelijk jaarverslag, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het 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 uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de mvo-informatie van Zeeman Groep B.V.

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

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid dat de mvo-informatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend toegepaste rapportagecriteria, zoals toegelicht in bijlage 'Over dit verslag' van het maatschappelijk jaarverslag en het tot uitdrukking brengen van een conclusie daarover. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden

bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het vaststellen van de plausibiliteit van de informatie opgenomen in de mvo-informatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij assuranceopdrachten gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij assuranceopdrachten gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Werkzaamheden

Wij hebben deze assuranceopdracht professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

Het identificeren van gebieden in de mvo-informatie met een hoger risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, het bepalen en uitvoeren van assurancewerkzaamheden om in te spelen op deze gebieden en het verkrijgen van assurance informatie die voldoende en geschikt is

als basis voor onze conclusie.

- Het uitvoeren van een analyse van de externe omgeving en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in het maatschappelijk jaarverslag staan. Dit omvat het evalueren van de materialiteitsanalyse van de entiteit en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie.
- Via het inwinnen van inlichtingen, het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen in de internebeheersingsmaatregelen, de rapporteringsprocessen, de informatiesystemen en het risicoinschattingsproces van de entiteit relevant voor het opstellen van de mvo-informatie, niet voor het doel van het verwerven van assurance-informatie over het bestaan of het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.
- Het identificeren van gebieden in de mvo-informatie waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van de verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de mvo-informatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze overige werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) op groepsniveau verantwoordelijk voor de (mvo-)strategie en het (mvo-)beleid en de (mvo-)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 uitvoeren van een cijferanalyse op data en trends van de mvo-informatie.

- Het lezen van het maatschappelijk jaarverslag om vast te stellen dat er geen materiele inconsistenties zijn met de mvo-informatie.

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, 13 mei 2026
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

M.G. Bergers RA

Begrippenlijst.

Aantal verkochte producten.

Dit is het aantal verkochte consumenteneenheden.

Auditcommissie.

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

Bangladesh Accord.

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

Bedrijfsafval.

Bedrijfsafval voor retailers is al het afval dat ontstaat tijdens de dagelijkse winkelactiviteiten, zoals verpakkingsmateriaal (karton, plastic), papier en etensresten. Dit afval lijkt vaak op huishoudelijk afval, maar mag niet via de gemeente worden afgevoerd. Retailers zijn zelf verantwoordelijk voor de correcte inzameling, scheiding en verwerking.

Better Cotton (BC).

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. Better Cotton traint bijvoorbeeld katoenboeren

om efficiënt met water om te gaan, zorg te dragen voor de bodem en het gebruik van de meest schadelijke pesticiden te verminderen. Better Cotton is niet direct te herleiden tot het eindproduct. Dit komt door het Mass Balance-systeem.

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 Labour Practices. De kern van deze code bestaat uit acht arbeidsnormen die zijn gebaseerd op internationaal erkende normen.

Consumentenomzet.

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

Conventioneel katoen.

Conventioneel katoen is de meest gangbare, niet-biologische vorm van katoen, geteeld met moderne landbouwmethoden. Hierbij worden vaak genetisch gemodificeerde zaden (GGO), synthetische pesticiden, herbiciden en kunstmest gebruikt om de opbrengst te verhogen. Dit proces is doorgaans intensief wat betreft waterverbruik en milieubelasting.

ESPR.

De Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) is sinds juli 2024 het wetgevend kader van de EU op basis waarvan circulariteitsvereisten aan producten kunnen worden gesteld. Er wordt op dit moment gewerkt aan de eerste vereisten voor productgroepen zoals textiel en ijzer en staal.

Fair Wear (FW).

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.

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.

FOB.

FOB staat voor Free On Board (Vrij aan Boord) en is een Incoterm die betekent dat de verkoper verantwoordelijk is voor de kosten en risico's van transport totdat de goederen aan boord van het schip in de vertrekhaven zijn geladen. Vanaf dat moment gaan de aansprakelijkheid en verdere kosten over op de koper. Het is specifiek voor zeevracht.

Gemiddeld aantal medewerkers in fte.

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

Goed resultaat.

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

GOTS (Global Organic Textile Standard).

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

Importeurs.

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

International Accord.

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

Investerings.

Investerings zijn de uitgaven die langer dan een jaar worden ingezet tijdens een van de bedrijfsprocessen. Het gaat hierbij om verbouwingen van winkels, winkel- en kantoorinterieur, software, hardware w.o. kassa's, vervoermiddelen (vrachtwagens en personenauto's) en mechanisatie van het centrale magazijn.

Kwaliteitssteekproeven uit ons assortiment.

Het steekproefsgewijs testen op risicoproducten uit ons assortiment na levering.

Led.

Light-emitting diode; bron van energiezuinige verlichting.

Nulmeting.

Een nulmeting klimaatimpact brengt de huidige CO₂-uitstoot en milieu-impact van een organisatie in kaart, vaak via een CO₂-footprint. Het identificeert 'hotspots' (grootste vervuilers) om effectieve verduurzamingsdoelen te stellen. Dit gebeurt door het berekenen van directe (scope 1 & 2) en vaak indirecte (scope 3) emissies.

Open Supply Hub.

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

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.

Primaire verpakkingen.

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

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 (M)RSL 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.

Totaal aantal medewerkers.

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

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) plaatsvinden.

Ziekteverzuim.

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

Mei 2026

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 Erica Roolvink, directeur inkoop en mvo.

ZEEMAN