



Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2023

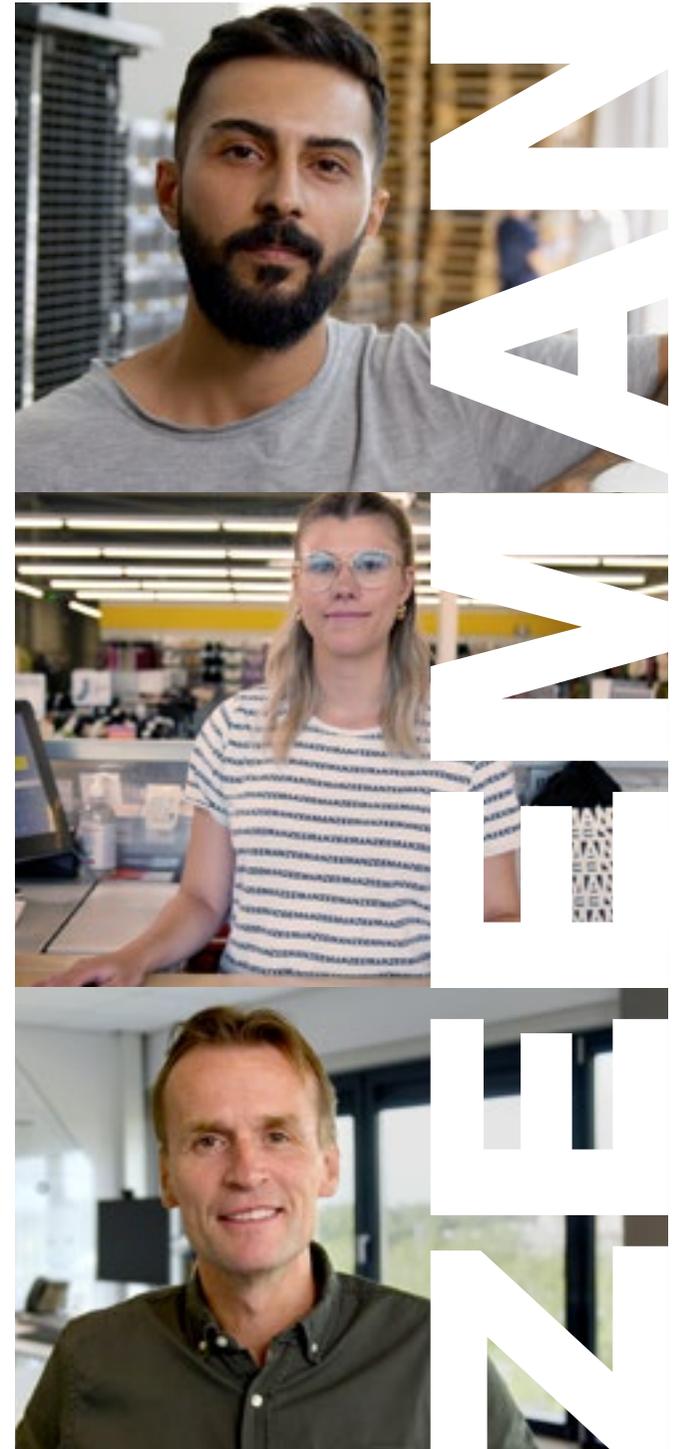
Zuinig desde el corazón.

Zuinig.

[zui.nig] ■ adjetivo

Zuinig es una palabra típica holandesa: una combinación de ahorrador y cuidadoso al mismo tiempo. Traducirlo no es fácil, pero serlo sí. Si todos somos un poco más *zuinig*, es mejor para todo el mundo.

ZEEMAN



Prólogo.

El 2023 ha sido un año especial para nosotros en varios sentidos. Hemos sido nombrados el minorista de moda más transparente en el índice de referencia holandés sobre transparencia 'Transparantiebenchmark'. Hemos dado pasos importantes en el ámbito de la sostenibilidad y la circularidad. Y, en junio, Zeeman fue honrado con la visita de la Reina Máxima de los Países Bajos. Un gran reconocimiento a todo lo que Zeeman ha representado durante años.

Al mismo tiempo, cada día nos damos cuenta de que formamos parte de una de las industrias más contaminantes del mundo. Nuestro cometido es enorme. Y además tenemos otra importante ambición: creemos que los textiles básicos deben seguir estando al alcance y disposición de todo el mundo. Porque los bebés y los niños siguen creciendo, y la ropa se les queda pequeña. Y todos necesitamos calcetines y ropa interior. Nuestro reto es conciliar estas dos grandes ambiciones. En este informe le pondremos al día de todo lo que Zeeman está haciendo para que la industria textil sea



más sostenible. También podrá encontrar información acerca de los dilemas a los que nos enfrentamos.

Así pues, nuestra misión es mantener los textiles básicos justos accesibles para todo el mundo. Con atención por las personas, el medio ambiente y la sociedad. El vocablo que mejor expresa este reto es *zuinig*, una palabra neerlandesa que significa ser ahorrador y cuidadoso a la vez. De ahí que lo llamamos '*zuinig* desde el corazón'. Y esto nos ha llevado a una serie de logros en 2023 de los que estamos más que orgullosos:

Hemos dado el primer paso importante hacia la medición del impacto medioambiental de nuestra organización.

Con ello pretendemos reducir de forma más eficaz el impacto no deseado que generamos. Tal y como se puede leer en la página 26 de este informe anual de RSC, nuestro impacto medioambiental está relacionado principalmente con la fabricación de nuestra gama de productos. Sabemos que – además del impacto en el cambio climático a través de las emisiones de CO₂ – otras formas de impacto medioambiental también son significativas. Por ejemplo, el agotamiento de las materias primas fósiles y la pérdida de biodiversidad. Sabiendo esto, podemos tomar medidas aún más específicas para reducir nuestra huella ecológica. Y trabajar en una mayor



transparencia, algo en lo que venimos trabajando desde hace años. Esto último también se desprende del índice de transparencia 'Transparantiebenchmark': en 2023 hemos logrado situarnos entre los 10 primeros de la clasificación general. Esto nos convierte en el minorista más transparente de los Países Bajos.

La Fair Wear Foundation y el salario digno.

Como empresa familiar, nos parece de sentido común trabajar por unas buenas condiciones laborales en las fábricas y luchar contra el trabajo infantil. Esto es algo que se somete a una verificación independiente, realizada entre otros por la Fair Wear Foundation. En 2023, la Fair Wear Foundation ha otorgado a Zeeman la segunda puntuación más alta: 'Good'. Destacan nuestro compromiso por un salario digno. Pero aún queda mucho trabajo por hacer, como demuestran, por ejemplo, las auditorías de la Fair Wear Foundation. Queremos garantizar buenos salarios y condiciones de trabajo en todos los proveedores. En 2022, Zeeman puso en marcha programas de salario digno en cinco fábricas. Con ellos compensamos, de acuerdo con nuestra cuota de producción, la diferencia entre el salario



mínimo y el salario digno. Los empleados reciben esta cantidad extra de forma directa. En 2023 hemos iniciado los preparativos para cinco nuevos programas. Como resultado, a principios de 2024 el salario digno será una realidad en un total de 10 fábricas. Nuestra estimación es que pronto representarán el 25 % de nuestro valor de compra de ropa y productos textiles.

Visita de la Reina Máxima.

Zeeman ha prestado atención a la sostenibilidad desde sus inicios. No somos una cadena de moda rápida, sino que vendemos principalmente textiles básicos como ropa interior, calcetines y bodis. Como resultado, nuestra gama no es susceptible a las tendencias y nuestros clientes pueden utilizar nuestros productos durante mucho tiempo. Además, en 2023, el 71 % de nuestros textiles se fabricaron con materiales más sostenibles. También gestionamos la recogida de ropa usada en 1043 tiendas de los Países Bajos, Bélgica y Francia. Junto con la fundación Het Goed, damos una segunda vida a estas prendas.

Desde hace un año, una persona de nuestro equipo de compras se dedica al 100 % a la transición circular en Zeeman. El fin es convertirnos en una empresa que utilice cada vez menos materias primas nuevas. El dilema aquí es que todavía es difícil hacer que los productos circulares sean rentables. Pero esto no nos impide avanzar en esta dirección: fomentamos la reutilización y fabricamos cada vez más productos hechos parcialmente con residuos textiles. Esto motivó que la Reina Máxima y la Secretaria de Estado Heijnen nos visitaran en junio. Todo un premio por nuestro trabajo.



Solo juntos podremos sostenibilizar la industria textil.

Hemos conseguido dar grandes e importantes pasos. Pero este año, más que nunca, nos hemos dado cuenta de que no podemos hacerlo solos. Con más de 1.350 tiendas, Zeeman no es lo suficientemente grande como para hacer que toda la industria textil sea más sostenible. Por eso acogemos con gran satisfacción el hecho de que cada vez más minoristas de moda asuman su responsabilidad en la cadena de producción. Y es por eso por lo que buscamos explícitamente la colaboración con otras partes. Nos complace entablar un diálogo, como hice yo mismo en julio de 2023 en una mesa redonda en el Consejo Económico y Social de los Países Bajos (SER) durante la visita de trabajo del primer ministro Rutte. Solo se avanza más rápido, pero juntos se llega más lejos.

Para nosotros, el término *zuinig* tiene dos caras: somos cuidadosos y somos conscientes de los costes. Lo llevamos en el corazón y encaja bien con todo lo que puede usted leer en este informe de RSC. Esperamos que tenga una lectura agradable.

Saludos cordiales,

Erik-Jan Mares



Si tiene alguna pregunta, no dude en hacérmela llegar a través de [zeeman.com/es/mvo/qa](https://www.zeeman.com/es/mvo/qa).

Nuestro manifiesto.

De 'sorprendentemente sencillo' a '*zuinig* desde el corazón'. Tan sencillo puede ser.

En Zeeman nos gusta lo sencillo. Pero el mundo actual no es, en absoluto, tan sencillo. Vivimos en una especie de sociedad muy acelerada donde todo es de usar y tirar. Hoy en día las cosas se desechan con demasiada facilidad. Y eso a veces también sucede con las personas. Pero, tal y como nosotros lo vemos, todo el mundo debería poder contar con una vida digna en cualquier momento y en cualquier lugar.

En Zeeman queremos dar un gran paso, hacer una contribución aún mayor en este sentido. Pero claro, hacer que el mundo entero sea un lugar mejor es un cometido muy difícil para un simple minorista de productos textiles como Zeeman.

Así que preferimos mirar el mundo que está más próximo a nosotros. Ahí es donde podemos marcar la diferencia. Con nuestros clientes. Con las personas que trabajan con nosotros. Y con el entorno directo en el que se encuentran nuestras tiendas Zeeman.

Somos el campeón de los básicos y, con más de 1.350 tiendas en Europa, siempre estamos cerca. Para las personas con un presupuesto limitado, pero también, cada vez más, para personas que deciden de forma consciente que simplemente no quieren pagar

más de la cuenta. Y eso es posible porque somos *zuinig*, una palabra neerlandesa que significa ahorrador y cuidadoso a la vez. Lo mantenemos todo sencillo. No hacemos las cosas innecesariamente caras. Nos limitamos a los básicos atemporales (y eso se refleja en nuestros precios siempre bajos).

Pero: ser *zuinig* es mucho más que querer ahorrar dinero. Empieza con la pregunta: '¿Qué es lo que realmente necesitamos?' Para uno mismo. Para el entorno inmediato. Y para el mundo. La respuesta está en el uso de buenos materiales. Así como en la menor cantidad posible de materiales. Intentar alargar la vida de las cosas. Ser *zuinig* también significa cuidar. Tenemos que ser *zuinig* en las relaciones con las fábricas (y su gente) con las que ya hace años que colaboramos.

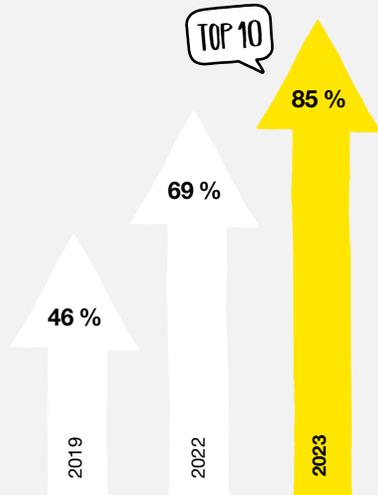
¿Con esto ya está todo? Ni mucho menos. Pero no hacer nada no es una opción. Tenemos que hacer cambios ya. Por lo tanto, en Zeeman trabajaremos duro en los próximos años para ser aún más *zuinig*. Con todo y con todos. Ofrecer a las personas una buena base, manteniendo a todo el mundo involucrado.

Algunas cosas las podemos reducir. Ahí es donde podemos ahorrar, ese primer significado de *zuinig*. En materiales y en cosas. Y siempre cuidándonos los unos a los otros. Porque ser *zuinig* desde el corazón simplemente aporta mucho valor. Así de sencillo.

[El vídeo del manifiesto está disponible en Zeeman.com](https://www.zeeman.com)



2023 en imágenes.



'Transparantiebenchmark'.

Ocupando la 9ª posición, Zeeman es el minorista mejor clasificado en el ranking del informe de sostenibilidad más transparente.

Programas de salario digno.

En 2023 hemos evaluado los programas de salario digno en curso. También hemos preparado cinco nuevos programas de salario digno que comenzarán a principios de 2024. Gracias a ellos, haremos posible un salario digno en 10 proveedores para la cuota de producción que nos corresponde.

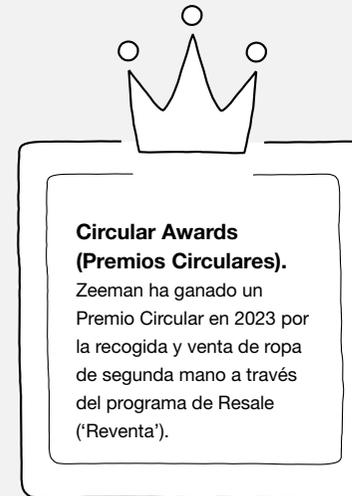


Control de Rendimiento de Marca de la Fair Wear Foundation.

En 2023, Zeeman ha obtenido una puntuación de 'Good', como en años anteriores.

Compensación de las emisiones de CO₂ del transporte marítimo.

Los transportes marítimos desde Bangladesh y Pakistán a Róterdam son neutros con respecto al CO₂ gracias a la compensación de emisiones en colaboración con el Programa Goodshipping. En el último año, se han compensado 906 toneladas equivalentes de CO₂. Esto supone el 27 % de las emisiones totales de nuestros buques portacontenedores en sus viajes marítimos.

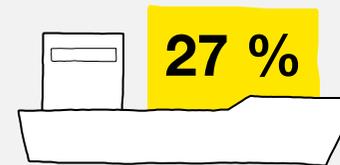


Zeeman ha ganado un Premio Circular en 2023 por la recogida y venta de ropa de segunda mano a través del programa de Resale ('Reventa').



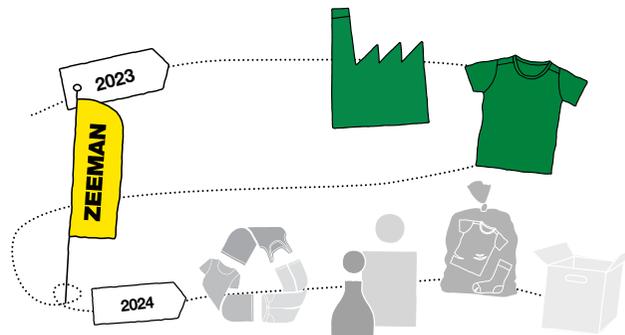
Diseñar para reciclar.

En 2023 hemos ofrecido por primera vez en nuestras tiendas productos fabricados con textiles reciclados. Junto con nuestro socio Wolkat, los residuos textiles se convierten en fibras que luego se hilan para tejer nuevas telas. Y estas telas sirven como base para crear una colección circular.



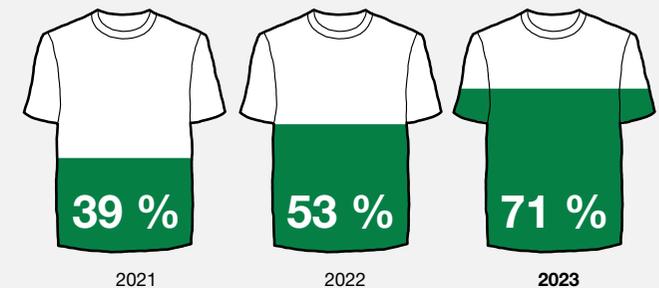
Avanzando hacia lo *zuinig*: medio ambiente.

Ya veníamos trabajando para reducir nuestro impacto en el medio ambiente, pero aún no conocíamos el impacto medioambiental total de la organización de Zeeman. Junto con el Impact Institute y bAwear, calculamos cuál es el impacto medioambiental de la organización. Las primeras aproximaciones nos dicen que, con diferencia, la mayor parte del impacto proviene de la fabricación de nuestra gama de productos, en particular a través de la producción de fibras (materiales) y el consumo de energía (que suele ser gris) en la cadena. En 2024 ampliaremos la información a las fases posteriores al proceso minorista, como el impacto del uso por parte de los consumidores y de los residuos.



Crecimiento en la cuota de materiales más sostenibles.

En 2023, el 71 % de nuestro consumo total de textil ha consistido en materiales más sostenibles. El mayor crecimiento está en los materiales fabricados a partir de materias primas recicladas.



Índice.

La gestión empresarial. >

Acerca de Zeeman. >

Cómo lo hacen otros. >

Construir juntos la casa de la estrategia. >

Integración RSC. >

La fórmula de Zeeman sigue siendo relevante a largo plazo. >

Una cosa no excluye la otra. >

Objetivos de Desarrollo Sostenible. >

Nuestros grupos de interés. >

En diálogo sobre el salario digno. >

Temas materiales. >

Creación de valor en la cadena. >

Matriz de conectividad. >

Preparación para la CSRD. >

El medio ambiente. >

¿Cuándo somos realmente *zuinig*? >

Impacto medioambiental en la cadena. >

Materias primas y materiales. >

Prácticas de compra. >

Economía circular y materiales de embalaje y residuos. >

Un buen producto. >

Una operación *zuinig*. >

Las personas y la sociedad. >

Condiciones laborales seguras y saludables. >

Trabajo infantil y forzoso. >

Salario digno. >

Transparencia y trazabilidad en la cadena de proveedores. >

Crecer juntos. >

Nuestros proyectos sociales en los países de producción. >

Apoyo local en el entorno de nuestras tiendas. >

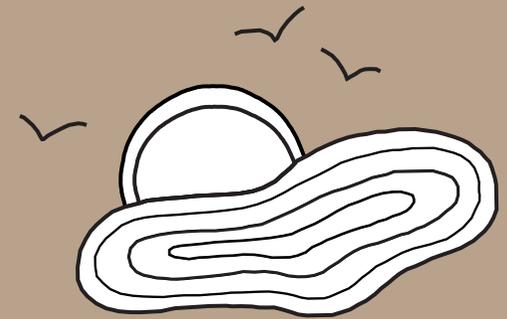
Contribución a la imagen de la sociedad. >

Ser zuinig se valora. >

Anexos. >

La gestión empresarial.

Queremos ser el campeón de los básicos y, con más de 1.350 tiendas en Europa, siempre estamos cerca. Creemos en ser *zuinig*, una palabra del neerlandés que significa ahorrador y cuidadoso a la vez. Y esto empieza con una gestión empresarial inteligente.



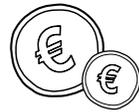
Acerca de Zeeman.

Zeeman es una cadena de tiendas textiles con más de 1.350 tiendas en ocho países europeos, en los que también cuenta con tiendas online. Zeeman es sinónimo de básicos textiles de alta calidad que se fabrican de manera responsable. Zeeman opera en el sector minorista de la confección, los productos textiles y los productos no alimentarios.

Nuestros diseños son sencillos. De esta manera los podemos encargar más baratos y en grandes cantidades. Y organizando todo de manera inteligente podemos ofrecer lo que en Zeeman son los precios más bajos posibles. Tenemos una amplia gama de productos en nuestros cuatro grupos principales: ropa infantil y de bebé, calcetería, ropa para el hogar, y ropa interior y para dormir. Además, tenemos moda para mujer y para hombre, y productos no textiles como artículos de cuidado personal, accesorios del hogar y productos de limpieza. Zeeman es una empresa familiar: el 100 % de las acciones están en manos de la familia Zeeman.

Una única oficina de Servicios Centrales y Centro de Distribución.

Las raíces de Zeeman se encuentran en Alphen aan den Rijn, en los Países Bajos. Fue allí donde Jan Zeeman abrió en 1967 la primera tienda de textiles para el hogar y ropa básica. En la actualidad, el grupo está formado por el grupo Zeeman Groep B.V. (sociedad controladora) y nuestras filiales en los Países Bajos, otros países europeos y Hong Kong. Los Servicios Centrales siguen estando ubicados en Alphen aan den Rijn. Fuera de los Países Bajos solo contamos con una organización de ventas. La compra, la distribución y el resto de servicios de apoyo se gestionan desde la central, Zeeman textielSupers B.V. Abastecemos a todas nuestras tiendas desde el Centro de Distribución ubicado en Alphen aan den Rijn (Países Bajos).



	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas al consumidor en millones de euros	639	741	816	932	974
Ventas netas en millones de euros	769	617	679	774	810



	2019	2020	2021	2022	2023
Número de artículos vendidos en millones.	284	262	278	291	281



	2019	2020	2021	2022	2023
Número medio de empleados en ETC.	6.067	6.246	6.479	6.575	6.718

Perfil

+1.352 Tiendas de textil

8 Países europeos
Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal.

9 Tiendas online
Disponibles en Alemania, Austria, Bélgica (francés), Bélgica (neerlandés), España, Francia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal.

4 Grupos principales
Ropa de bebé e infantil, calcetería, ropa de hogar, ropa interior y de dormir.

1 Oficina de Servicios Centrales y Centro de Distribución
Alphen aan den Rijn, Países Bajos.

desde 1967 Empresa familiar
El 100 % de las acciones está en manos de la familia Zeeman.

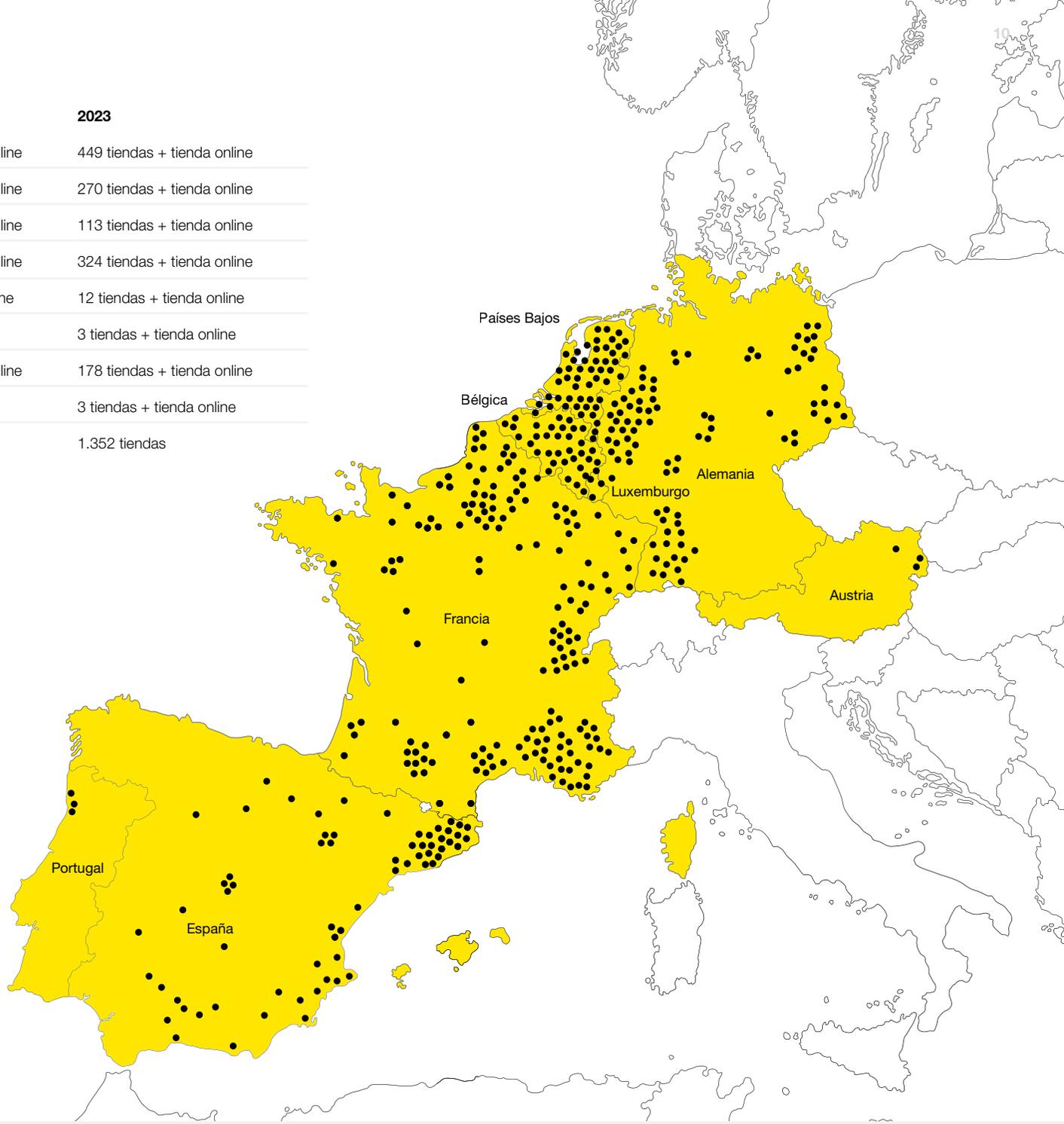
	2021	2022	2023
Países Bajos	459 tiendas + tienda online	454 tiendas + tienda online	449 tiendas + tienda online
Bélgica	269 tiendas + tienda online	267 tiendas + tienda online	270 tiendas + tienda online
Alemania	141 tiendas	121 tiendas + tienda online	113 tiendas + tienda online
Francia	304 tiendas + tienda online	305 tiendas + tienda online	324 tiendas + tienda online
Luxemburgo	12 tiendas	12 tiendas + tienda online	12 tiendas + tienda online
Portugal	0 tiendas	0 tiendas	3 tiendas + tienda online
España	117 tiendas	153 tiendas + tienda online	178 tiendas + tienda online
Austria	1 tienda	1 tienda + tienda online	3 tiendas + tienda online
Total	1.303 tiendas	1.313 tiendas	1.352 tiendas

Inversiones en el Centro de Distribución.

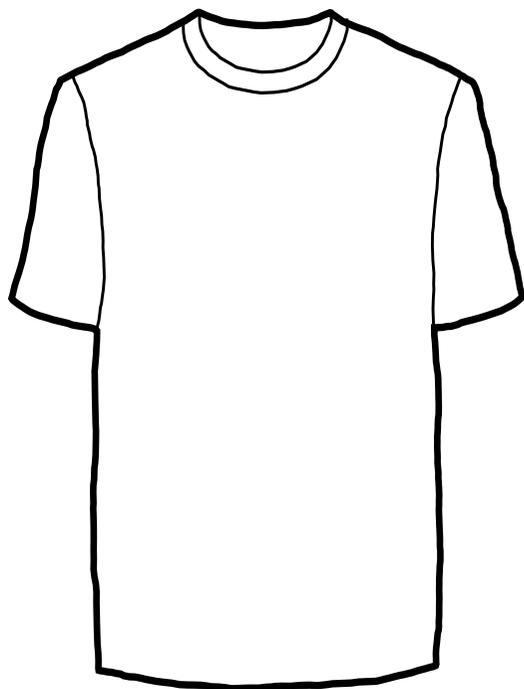
A finales de 2021 iniciamos la modernización del Centro de Distribución. Este proyecto se finalizará en 2024. Esta modernización es necesaria para poder apoyar la estrategia de crecimiento a largo plazo. También reducimos las tareas manuales más pesadas modificando el proceso y aumentando el grado de automatización.

Invertir en la calidad de nuestras tiendas.

En 2023 continuamos desplegando nuestro nuevo concepto de tienda en todos nuestros países. Ahora hay un total de 60 tiendas Zeeman que operan bajo el nuevo concepto. En estas tiendas trabajamos, en la medida de lo posible, con materiales promocionales reciclables, como el papel y el cartón. Limitamos al mínimo el uso de plásticos. El mobiliario se puede utilizar de una forma flexible. Y los productos están mejor presentados. Esto beneficia los resultados y la experiencia del cliente. Otro aspecto del nuevo concepto es que, desde 2023, en todas las tiendas nuevas y renovadas se opta, siempre que sea posible, por puertas correderas con el fin de ahorrar energía.



Cómo lo hacen otros.



Camiseta de marca
24⁹⁵

Cómo lo hacemos nosotros.

Nuestra gestión empresarial inteligente garantiza los precios bajos.

Nuestros diseños son sencillos.

Producimos grandes cantidades en pocas versiones.

Compramos directamente de la fábrica, sin intermediarios.

No utilizamos envases caros.

No queremos la 'moda rápida'; nuestros fabricantes lo planifican todo de manera eficiente y así no se quedan con exceso de stock.

Un servicio central reducido donde, en la medida de lo posible, lo hacemos todo por nuestra cuenta.

No multamos a los fabricantes por retrasos en la entrega.

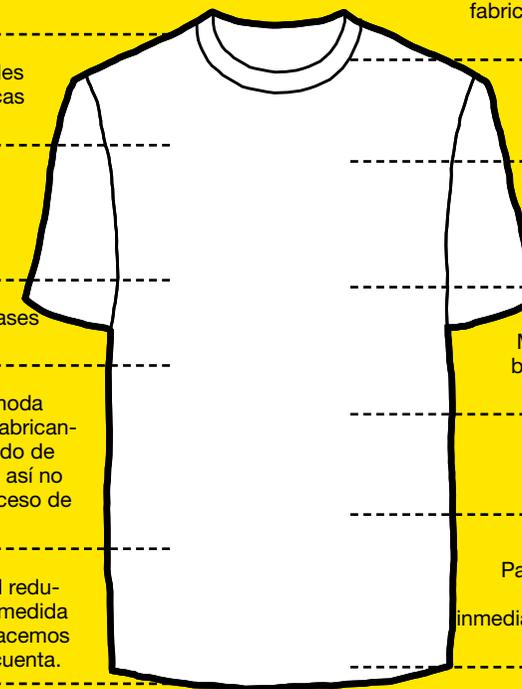
Tiendas sencillas sin probadores.

Transporte inteligente por agua.

Márgenes bajos; el beneficio es para el cliente.

Bajos costes de marketing.

Pagamos a nuestros proveedores inmediatamente después del envío.



Camiseta de Zeeman
3⁴⁹

Construir juntos la casa de la estrategia.

En 2022 recalibramos y describimos nuestra estrategia. Con nuestro nuevo manifiesto mostramos que la RSC está integrada en toda nuestra organización. *Zuinig*, esa combinación de ahorrar y cuidar es, y seguirá siendo, la esencia. Es un tema que nos sale directamente del corazón. Por eso seguirá guiando a la empresa en los próximos años. Una diferencia importante: el énfasis que pondremos en nuestro rol social a nivel local. No podemos cambiar el mundo solos, pero podemos marcar la diferencia a nivel local, alrededor de nuestras tiendas, nuestras oficinas y en los países de producción. Esto les da a nuestros equipos de tienda el espacio para dedicarse a organizaciones benéficas y actividades con sus clientes. Además, seguimos centrándonos en fabricar productos de forma responsable y reducir nuestro impacto en el medio ambiente.

Lanzamiento.

En 2023 hemos trabajado intensamente para integrar a la organización de Zeeman en la nueva estrategia. Para lanzar la nueva estrategia, en marzo de 2023 organizamos una 'Experiencia Estratégica' para las distintas secciones de la empresa: los Servicios Centrales, el Almacén, los transportistas y los Managers Regionales. Con vídeos y momentos de reflexión, vivimos juntos nuestra nueva contribución, misión y ambición, y debatimos juntos cómo queremos conseguirlo con la estrategia recalibrada. Durante las semanas posteriores, los Managers Regionales se encargaron de transmitir este mensaje a las tiendas. Todas las tiendas recibieron un kit de herramientas que incluía un vídeo de la estrategia y otro del manifiesto (en los que participaron empleados de Europa y trabajadores de las fábricas de Asia), así como carteles. El concurso de tiendas de 2023, celebrado bajo el nombre de 'Customer Focus', también ha estado alineado con este tema.

Elementos fundamentales.

Este tema ha provocado de inmediato una respuesta muy entusiasta. Todo el mundo piensa y participa. Estamos construyendo juntos la casa de la estrategia renovada. Lo hacemos en sentido figurado, pero también literal: cada proyecto se ha convertido en un elemento fundamental. Cuando se 'termina' una piedra, lo celebramos juntos. En 2024, la atención se centrará en la conexión de las tiendas con su entorno, el 'Community Focus'. Para ello, en 2023 se ha desarrollado un kit de herramientas locales a partir del cual los equipos de tienda pueden elegir sus iniciativas. A nivel nacional, complementamos esto con una gran campaña en los medios de comunicación en la que el tema central será 'prestar atención a los demás'. Nuestro mensaje clave se resume en la pregunta: ¿Qué es lo que realmente necesitas?

Lo que aportamos al mundo.



Nuestra contribución

es plantar cara a la desigualdad dando a todo el mundo una oportunidad justa de tener un nivel de vida decente.



Nuestra misión

es hacer que los textiles básicos sean accesibles a todo el mundo de manera justa, reduciendo al mismo tiempo nuestra huella de carbono.



Nuestra ambición

es convertirnos en el Local Hero, tanto para los clientes de bajos ingresos como para los clientes conscientes (de los costes).



Los pilares de nuestra estrategia.

Estamos trabajando para lograr nuestra ambición ofreciendo buena calidad al precio más bajo posible de una manera sostenible. Formando parte de cada vez más hogares de forma estructural. Y conectando auténticamente a las personas con nuestra empresa. Con los logros del Informe Anual de RSC demostramos que cumplimos nuestras promesas.

Integración RSC.

En Zeeman, la sostenibilidad es una parte inseparable de su estrategia y de sus planes a largo plazo. La sostenibilidad ocupa un lugar importante en la agenda de la Junta Directiva y del Consejo de Supervisión (CdS). Asimismo, creemos que es importante que la responsabilidad corporativa ocupe un lugar importante en todos los departamentos. En 2023, hemos iniciado los preparativos para la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés), véase página 24, que es la nueva directiva de presentación de informes que se aplicará a partir de 2025. Diversos departamentos están involucrados en el análisis de doble materialidad y en la preparación de este informe de sostenibilidad. Además, un amplio grupo de compañeros también está involucrado en la medición de referencia medioambiental. El compromiso de todos los compañeros en la RSC también se ha visto reforzado por el interés de la familia real neerlandesa en nuestra política de sostenibilidad. En 2024, los departamentos establecerán ambiciones y objetivos concretos para ser más sostenibles en sus respectivos ámbitos. El Grupo Directivo de RSC se reúne cada seis semanas. Está formado por el CEO, el Director de Compras y RSC, el Gerente de RSC & Calidad, el Especialista en RSC y el Especialista Junior en RSC. Cuando se habla de temas específicos, como la calidad o la circularidad, el compañero competente se une a la reunión. Dos veces al año, se organiza una reunión del 'Grupo Directivo de RSC ampliado'. Está formado por todo el ED y todo el equipo de sostenibilidad, incluida la persona responsable de Compras Circulares.

El Consejo de Supervisión monitoriza las políticas de la dirección y la aplicación de la estrategia. El Consejo también supervisa si se ha prestado suficiente atención a los intereses de los diferentes grupos de interés. [Véase la página 95 para ver el Organigrama del Consejo de Supervisión.](#)

Comité de Auditoría y Comité de Remuneración.

En el Consejo de Supervisión se han establecido dos comités: el Comité de Auditoría y el Comité de Remuneración. Para los miembros de la Junta Directiva se ha estipulado que al menos el 25 % del bono que se puede lograr esté vinculado a objetivos empresariales relacionados con las personas y el planeta. La familia Zeeman es propietaria al cien por cien. Es por eso por lo que siempre se involucra a la familia en las decisiones estratégicas importantes. En el Comité de Auditoría se discuten tanto el informe anual financiero como el informe anual de responsabilidad social corporativa.



Marcos internacionales y compromiso.

Zeeman quiere ser un empleador responsable y respetar los derechos humanos y el derecho al trabajo decente. Este compromiso está anclado en una serie de políticas y directrices. Lo llevamos a cabo con un enfoque basado en la identificación de riesgos de RSC y en la gestión de riesgos de RSC, es decir, en el concepto de Diligencia Debida para la Responsabilidad Corporativa y, específicamente para el trabajo digno y los derechos humanos, en el concepto de Diligencia Debida en materia de Derechos Humanos (DDDH). Nuestro enfoque de la diligencia debida en materia de derechos humanos se lleva a cabo dentro de unos marcos internacionales reconocidos:

- Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (Principios Rectores)
- La Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable y la Guía de la OCDE de debida diligencia para cadenas de suministro responsables en el sector textil y del calzado
- La Declaración Universal de Derechos Humanos
- Las Normas Internacionales del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

El Código de Conducta Bidireccional es una de las políticas más importantes que guían nuestro trabajo. Constituye la base de cómo queremos combinar un negocio responsable con un comportamiento empresarial responsable y ético, para nosotros mismos y para nuestros proveedores. Para más información, consulte la página 65. Se puede encontrar una lista de todas las políticas disponibles públicamente en el [sitio web corporativo de Zeeman](#). El Código de Conducta Bidireccional de Zeeman ha sido firmado por el Equipo Directivo de Zeeman, lo que envía una señal importante a nuestros proveedores.

La fórmula de Zeeman sigue siendo relevante a largo plazo.

Entrevista con Pieter Saman del Consejo de Supervisión de Zeeman.

¿De qué manera está involucrado, como consejero, en Zeeman?

En 2019, me contactaron para el Consejo de Supervisión de Zeeman porque, como joven CEO que está en el corazón del mercado, tengo mucha experiencia en transformaciones digitales. Como miembro del Consejo de Supervisión de Zeeman, mi tarea es, por supuesto, supervisar y asesorar a nivel estratégico. Pero un tema como los 'cambios digitales' afecta a muchos desarrollos dentro de la organización. Por eso hago aportaciones a la omnicanalidad, pero también, por ejemplo, a la estrategia comercial y a todo tipo de temas que estén directa o indirectamente relacionados con el negocio online.

¿Qué papel cree que desempeñará el Consejo de Supervisión y usted mismo para ayudar a Zeeman a ser más sostenible?

En Zeeman, la sostenibilidad no es algún 'añadido', sino que es parte del trabajo diario. Está realmente arraigado en el ADN de la compañía. La tarea del CdS es fomentar al máximo las ambiciones de sostenibilidad de Zeeman y garantizar que la empresa se mantiene en el buen camino. A veces acelerando las cosas, a veces pensando críticamente y contrarrestando. Como CdS, estamos continuamente atentos al panorama general. Al fin y al cabo, una mayor sostenibilidad solo es posible si Zeeman, como empresa, está preparada para el futuro. Son ambas cosas.

¿Cómo sigue siendo relevante Zeeman a largo plazo?

La proposición y la posición de Zeeman son únicas. Lo especial

de la marca es la combinación de precios bajos, buena calidad y un extraordinario énfasis en la sostenibilidad. Esto hace que la empresa esté eminentemente orientada al futuro y preparada para el futuro. Y eso es lo que hace que la fórmula siga siendo relevante. Creo que a largo plazo Zeeman podrá servir incluso a un público mucho más amplio.

El año pasado, expertos en medio ambiente ayudaron a Zeeman a analizar su impacto medioambiental. ¿Qué le han parecido los primeros resultados?

La transparencia que ha arrojado la medición de referencia es buena e importante. El impacto medioambiental de la producción de textiles es enorme, y es así en todas partes. Los resultados de la medición de referencia nos hacen aún más conscientes de ello. Vemos concretamente lo que Zeeman tiene que hacer y qué camino tiene que recorrer la empresa. Y la medición de referencia también deja claro lo compleja que es la cadena. El impacto no solo tiene que ver con las emisiones de CO₂, sino también con el daño causado a la naturaleza y el cambio climático. Esto es algo que impresiona.

¿Qué tema de RSC lo tiene cerca de su corazón y por qué?

La vertiente humana. Eso es lo que me gusta del comercio minorista. Siempre hay mucha gente trabajando en una empresa minorista y provienen de todos los sectores de la sociedad. Es interesante y educativo. Lo que realmente me atrae es que Zeeman está comprometido con las personas dentro de la empresa. Zeeman es realmente una empresa familiar, de ahí viene ese sentido de la responsabilidad.



“Moverte por la industria textil conlleva una gran responsabilidad. Zeeman asume esta responsabilidad y ahora desempeña un papel pionero en el campo de la RSC. Y eso es impresionante, porque Zeeman es una empresa para todo el mundo, con buena calidad al precio más bajo posible”.

Y eso es algo muy valioso: como empresa, necesitas que todos den vida a tus ambiciones y a tu estrategia.

¿Será Zeeman capaz de lograrlo?

El rumbo actual de Zeeman ya está dando resultados tangibles. Y haciéndolo así, también saben cómo inspirar a otros. Todavía queda un largo camino por recorrer, pero sin duda lo lograrán.

Una cosa no excluye la otra.

Entrevista a Erica Roolvink, Directora de Compras & RSC.

¿Cómo ve la nueva estrategia de marca de Zeeman y el papel que juega la sostenibilidad en ella?

‘Ser *zuinig*, esa combinación de ahorrar y cuidar, está realmente en el ADN de Zeeman. Por eso creo tanto en nuestra nueva estrategia de marca. No somos *zuinig* porque nos obligan. Es algo que llevamos dentro. Queremos significar algo para las personas, el medio ambiente y la sociedad. Eso es lo que hace que trabajar en Zeeman sea tan interesante y significativo’.

Como Directora de Compras de Zeeman, también es responsable de la RSC. ¿Cómo se siente al combinar estas materias?

‘Empecé a trabajar en Zeeman hace cinco años e inmediatamente me llamó la atención, en positivo, que aquí la RSC no es un departamento aparte. El equipo de RSC forma parte del equipo de compras, y realmente trabajamos juntos. Lo veo como la auténtica fortaleza de esta empresa: es por eso por lo que ya hemos dado tantos pasos’.

Los valores de la marca Zeeman son: ser tenaces, comprometidos y *zuinig*. ¿Con qué valor se identifica más?

‘Para mí, los tres son igual de importantes, y creo que combinados son más bonitos. ¡Se trata del conjunto! Por ejemplo, el término *zuinig* tiene un doble significado para nosotros. Es una palabra neerlandesa que significa ahorrador y cuidadoso a la vez. Somos *zuinig* con los costes, pero también lo somos con las personas, el medio ambiente y la sociedad. Nuestro valor de marca ‘comprometidos’ encaja bien con esto. Prestamos atención a las personas, en todos los países

de Europa, pero también en nuestros países de producción. Y el hecho de que seamos tenaces, para mí solo hace que nuestra marca sea aún más poderosa’.

Zeeman quiere ser totalmente sostenible. ¿Cuál es el mayor reto para Zeeman?

‘Nuestro mayor reto es, sin lugar a dudas, que tenemos que pensar detenidamente en la reducción de nuestra huella ecológica. Estamos hablando de una industria muy contaminante. ¿Cómo podemos hacerlo de manera diferente? Porque queremos seguir siendo quienes somos: por un lado, queremos seguir siendo accesibles para todo el mundo ofreciendo básicos textiles al precio más bajo posible. Y por otro lado, ser más sostenibles y reducir nuestra huella ecológica. Encontrar ese equilibrio es uno de los pilares de nuestra nueva estrategia de marca. Queremos ofrecer una buena calidad al precio más bajo posible de una manera responsable. No es fácil, pero creo que una cosa no excluye la otra. Y realmente quiero jugar un papel en ello’.

¿De qué está más orgullosa cuando se trata de Zeeman?

‘Estamos en un mercado donde la competencia es feroz. Otros proveedores textiles tienen promociones con descuentos y ofertas cada semana. Estoy orgullosa de que vamos totalmente por libre en este sentido. Ya casi no hacemos ofertas y no lo necesitamos: nos las arreglamos para mantener nuestros precios consistentemente bajos. Y nuestros clientes también lo saben. Además, estoy orgullosa de que hace dos años y medio dijéramos: ya hemos hablado bastante de un proyecto de salario digno, ahora vamos a empezar. Realmente encaja con Zeeman simplemente ponerse manos a la obra.



¿Y cómo ve el futuro?

‘Están pasando muchísimas cosas. El año pasado se volvieron a dar pasos importantes: la nueva estrategia de marca, que establece claramente cuáles son nuestras ambiciones en el campo de la sostenibilidad. La medición de referencia de nuestro impacto medioambiental. La Fair Wear Foundation, que nos mantiene alerta. Los primeros artículos producidos de forma circular. Por supuesto, solo somos una pequeña pieza en el tablero de ajedrez global. Pero estoy convencida de que, en los próximos años, en colaboración con otros, podremos realmente poner en marcha algo importante’.

Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron desarrollados por las Naciones Unidas y forman parte de la Agenda de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos se centran en la lucha contra el hambre y la pobreza, pero también en la promoción de la salud y el bienestar, el desarrollo de energía limpia, el clima y la economía. Las Naciones Unidas quieren que todos los objetivos se alcancen en el año 2030. Contribuimos a ello comprometiéndonos con los siguientes ODS:



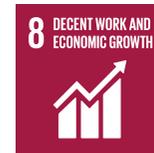
La pobreza se tiene que erradicar: en 2030, nadie debe vivir en la pobreza extrema. Creemos que todos los que trabajan en los productos de Zeeman deben ganar un salario digno.
Leer más en la página 75.



El tercer objetivo tiene que ver con la salud y el bienestar de todos, desde los jóvenes hasta los mayores. En Zeeman, nos comprometemos de varias maneras con la salud y el bienestar de nuestros empleados. Lo hacemos, por ejemplo, ofreciendo cursos de formación sobre el tema de la salud. De esta manera, esperamos, en la medida de lo posible, prevenir el absentismo y aumentar la satisfacción laboral.
Leer más en la página 84.



Desde 2018, hemos estado trabajando activamente para reducir el impacto medioambiental negativo que a menudo sigue teniendo la producción de nuestra gama. Un ejemplo importante: las fábricas que producen para nosotros deben utilizar un sistema de tratamiento de aguas para prevenir su contaminación. También evaluamos la calidad del agua purificada solicitando informes de pruebas.
Leer más en la página 29.



Nos esforzamos por mejorar las condiciones de trabajo de nuestros proveedores. Lo hacemos en colaboración con nuestros grupos de interés, entablando diálogo sobre las condiciones sociales y trabajando en relaciones a largo plazo con nuestros proveedores. El resultado: mejoras estructurales en las condiciones de trabajo. Seguimos buscando la colaboración. Y siempre queremos dar otro paso para mejorar.
Leer más a partir de la página 64.



Creemos que es importante ser *zuinig* con nuestro planeta. *Zuinig* es una palabra neerlandesa que significa ahorrador y cuidadoso a la vez. Por eso utilizamos cada vez más materiales más sostenibles, como el algodón ecológico y materiales reciclados. Además, establecemos requisitos para nuestros centros de teñido y lavado con respecto al uso del agua. Y utilizamos nuestra Lista de Sustancias Restringidas (RSL) para en nuestros artículos se usen menos productos químicos dañinos para el medio ambiente. La circularidad también se está convirtiendo en una parte cada vez más importante de nuestra política.
Leer más a partir de la página 36.



Para aportar nuestro granito de arena en la lucha contra el cambio climático, también estamos mirando cómo podemos ser más sostenibles aquí, cerca de casa. Por ejemplo, hemos desarrollado una hoja de ruta para reducir el impacto medioambiental y hemos comenzado con una medición de referencia medioambiental de toda la organización de Zeeman.
Leer más a partir de la página 26.



La colaboración es esencial para abordar las principales cuestiones sociales. Lo hacemos en el marco del Acuerdo Internacional para la Salud y la Seguridad en la Industria Textil y de la Confección (International Accord for Health and Safety in the Garment and Textile Industry) en Bangladesh y Pakistán, con la Fair Wear Foundation y junto con organizaciones del sector y ONG. Conjuntamente trabajamos por unas condiciones de trabajo seguras y justas, y por la reducción de nuestro impacto en el medio ambiente.
Leer más en la página 64.

Nuestros grupos de interés.

Grupos de interés.	Punto de partida.	Temas.	Modo de diálogo.	Frecuencia.
Clientes.	Nuestros clientes (actuales y potenciales) son grupos de interés muy importantes. Queremos hacer accesibles a la mayor cantidad posible de personas las prendas de vestir y los textiles confeccionados de manera responsable.	Transparencia, uso de materiales, calidad y seguridad de los productos, economía circular.	Tiendas, sitio web, boletines de noticias, anuncios y folletos, redes sociales, Informe anual de RSC, servicio de atención al cliente.	A diario.
Proveedores y agentes de los países donde se lleva a cabo la producción.	Colaboramos con nuestros proveedores y agentes, y procuramos tener relaciones a largo plazo. Para lograr nuestros objetivos, el compromiso compartido es primordial.	Transparencia y trazabilidad, prácticas de compra, condiciones de trabajo seguras y saludables, salario digno, trabajo infantil y forzoso, libertad de asociación, impacto medioambiental en la cadena, materias primas y materiales, economía circular.	Correspondencia digital, visitas a oficinas y fábricas, reuniones con proveedores, procedimientos de licitación, Código de Conducta Bidireccional, reunión con agentes, encuesta de prácticas de compra.	A diario.
Trabajadores de la cadena de suministro y comunidades.	Hay mucha gente involucrada en la creación de nuestra gama de productos. Estamos comprometidos con unas buenas condiciones de trabajo, lo cual no es posible sin el diálogo con los trabajadores de la cadena.	Salario digno, condiciones de trabajo seguras y saludables, libertad sindical, diálogo social, impacto medioambiental en la cadena, trabajo infantil y forzoso.	Entrevistas, evaluación de salario digno, resultados de auditorías de la Fair Wear Foundation, mecanismo de quejas, visitas a proveedores, proyectos de cadena de suministro.	Cada mes.
Representantes de los trabajadores de la cadena de suministro.	Los representantes de los trabajadores, como los sindicatos (locales) y las ONG, son expertos importantes con los que colaborar y poner a prueba nuestros métodos de trabajo.	Transparencia y trazabilidad, prácticas de compra, condiciones de trabajo seguras y saludables, salario digno, trabajo infantil y forzoso, libertad de asociación, impacto medioambiental en la cadena.	En proyectos de la cadena de suministro, workshops, comités de trabajadores, visitas y diálogos en países de producción.	Cada mes.
Empleados propios.	Nuestros propios colaboradores forman el corazón de nuestra organización. Solo con empleados comprometidos podemos lograr crecimiento.	Transparencia, prácticas de compra, empleabilidad sostenible y formación, crecimiento y desarrollo personal, diversidad e inclusión, bienestar en el trabajo.	Comité de Empresa, reunión del grupo directivo de RSC, consulta entre la dirección y el CdS, Jornadas de Ventas y Servicio, prácticas en tienda, página interna de Facebook, formación de e-learning sobre RSC, workshops, actualizaciones de proyectos.	A diario.
Organismos gubernamentales.	Un gobierno comprometido ayudará a que todo el sector sea más sostenible. Creemos que es importante tener debates transparentes con los gobiernos e involucrarlos en nuestros objetivos y desafíos.	Transparencia, legislación (por ejemplo: responsabilidad del productor, elaboración de informes, diligencia debida, circularidad, trabajo infantil, materiales de embalaje y residuos, calidad y seguridad), iniciativas con múltiples grupos de interés.	Correspondencia digital, reuniones, visitas de control, iniciativas con múltiples grupos de interés, mesa redonda.	Cada mes.

Continuación: Nuestros grupos de interés.

Grupos de interés.	Punto de partida.	Temas.	Modo de diálogo.	Frecuencia.
ONG y asociaciones del sector.	Creemos que la transparencia recompensa. Por ello entablamos debates abiertos con las ONG y las organizaciones del sector.	Transparencia y trazabilidad, prácticas de compra, condiciones de trabajo seguras y saludables, salario digno, trabajo infantil y forzoso, libertad de asociación, impacto medioambiental en la cadena, materias primas y materiales, economía circular, bienestar animal.	Grupos de trabajo, reuniones a través de iniciativas con múltiples grupos de interés, informe anual de RSC, diálogo con los grupos de interés, workshops, seminarios.	Cada semana.
La familia Zeeman.	Somos una empresa familiar desde nuestra fundación en 1967. Más de 50 años después, la familia Zeeman sigue involucrada en el rumbo que navegamos juntos.	Decisiones y objetivos estratégicos.	Encuentros y reuniones.	Una vez al trimestre.
Consejo de Supervisión (CdS).	El Consejo de Supervisión está formado por cuatro consejeros y es un órgano de vigilancia. El consejo se reúne en nuestros Servicios Centrales al menos una vez al trimestre.	Decisiones y objetivos estratégicos, medición de referencia medioambiental.	Reuniones.	Periódicamente
Homólogos.	Buscamos la colaboración con nuestros homólogos y nos gusta aprender de las mejores prácticas. La colaboración en cadena es una parte importante de nuestra estrategia.	Prácticas de compra, transparencia y trazabilidad, condiciones de trabajo seguras y saludables, salario digno, trabajo infantil y forzoso, libertad de asociación, impacto medioambiental en la cadena, materias primas y materiales, economía circular.	A través del diálogo con los grupos de interés y las reuniones de la OCDE, el Acuerdo Internacional, la Fair Wear Foundation y otras iniciativas (de múltiples grupos de interés).	Regularmente.
Medios.	Nos gusta explicar cómo lo económico y lo responsable son tan compatibles en Zeeman. Queremos ser transparentes sobre lo que hacemos bien y sobre lo que todavía permite margen de mejora.	Transparencia (por ejemplo, con respecto al producto, el impacto medioambiental y las condiciones de trabajo), calidad y seguridad de los productos.	Entrevistas telefónicas o físicas, informe anual de RSC, diálogo con los grupos de interés.	Regularmente.
Educación.	Los estudiantes de hoy son los directivos, empresarios y diseñadores del mañana. Nos dan feedback y compartimos las reflexiones sobre nuestro viaje hacia la sostenibilidad.	Estrategia, prácticas de compra, transparencia y trazabilidad, condiciones de trabajo seguras y saludables, salario digno, trabajo infantil y forzoso, libertad de asociación, impacto medioambiental en la cadena, materias primas y materiales, economía circular.	Ponencias invitadas, presentaciones, workshops, podcasts.	Regularmente.

En diálogo sobre el salario digno.

En 2023, durante los diálogos con los grupos de interés, planteamos varias veces la cuestión del tema de los salarios dignos. Nuestros cinco programas de salario digno en India, Bangladesh, Pakistán y Turquía fueron evaluados exhaustivamente durante el pasado año (véase la página 77). Presentamos los resultados de ese estudio a un Grupo de Expertos formado, entre otros, por la Fair Wear Foundation, IDH-Trade, Campaña Ropa Limpia, el Consejo Económico y Social de los Países Bajos (SER), los sindicatos FNV y CNV, y WageIndicator. Debatimos la evaluación en detalle e incluimos los aportes recibidos. Además, compartimos nuestro enfoque con otros minoristas como HEMA, Prénatal y Wibra.

Los grupos de interés nos hicieron preguntas sobre las lecciones que aprendimos, y sobre lo que se debe y no se debe hacer. Una conclusión importante es que el salario digno tiene que ver con una visión a largo plazo. No se puede dejar al cabo de un año. En Zeeman, estamos dispuestos a asumir un compromiso a largo plazo. Podemos hacerlo, porque hemos construido relaciones predecibles y a largo plazo con nuestros proveedores. En un Memorándum de Entendimiento se registra, para cada proveedor, nuestro compromiso de mantener el nivel del salario digno y cuáles son las condiciones asociadas. La colaboración es esencial para organizar el tema del salario digno. En los países de producción, involucramos a las patronales, a los propietarios de las fábricas, a la dirección y a nuestro agente. Internamente, trabajamos en estrecha colaboración con el departamento de compras. Y hay todo un proceso administrativo detrás del salario digno: dada su complejidad, a veces es un reto conseguir que el complemento salarial se pague siempre a tiempo.

También queremos compartir de manera proactiva nuestra visión y enfoque en eventos externos, como lo demuestra nuestra participación en el panel durante la sesión 'Cerrando las brechas del salario digno en las cadenas de suministro de prendas de vestir: Del compromiso a la acción' en el Foro de la OCDE para el sector de prendas de vestir en 2023. Durante esta sesión, compartimos nuestro enfoque. También indicamos los obstáculos con los que nos encontramos y cuáles son los próximos pasos. Además, se discutió el impacto que tienen los salarios en otros riesgos de la cadena.

Por descontado, las personas que reciben la paga extra también son grupos de interés muy importantes. La evaluación entre las personas que hacen nuestros artículos, a través de entrevistas y una encuesta, ha demostrado que un salario digno es más que un incentivo financiero. Los cinco primeros programas tienen un impacto positivo en aproximadamente 2.700 trabajadores y sus familias. Además, los directivos de las fábricas afirman que se sienten orgullosos de poder ofrecer el programa a sus empleados. Desafortunadamente, en el sector textil, son principalmente las empresas más pequeñas las que apuestan por un salario digno. Es por eso por lo que debemos seguir involucrando a los demás. En 2024, queremos establecer contactos con otros clientes de esas fábricas en los países donde se llevan a cabo nuestros programas. Explicando nuestro enfoque, esperamos que más minoristas se sumen a la iniciativa.



Esther Germans,
Directora de Indumentaria, IDH.

“Como miembro del grupo asesor de salario digno, he estado estrechamente involucrada en el desarrollo y la implementación de la estrategia de salario digno de Zeeman. Estoy realmente impresionada con la ambición y el liderazgo de la empresa. Es fantástico que Zeeman ahora vaya a extender el enfoque del salario digno a más proveedores. El salario digno debería convertirse en la norma para todos los que fabrican nuestra ropa. Y, por supuesto, Zeeman no puede hacerlo solo. Es hora de que otras marcas se sumen, plasmando así también sus compromisos de salario digno en acciones concretas, y mejorando así la vida de millones de trabajadores de la industria textil. Desde IDH queremos ayudar a Zeeman a dar forma a esa coalición internacional por un salario digno. Esperamos poder continuar colaborando con Zeeman. Y garantizar juntos que el enfoque del salario digno sea apoyado colectivamente por el sector”.

Temas materiales.

De un vistazo se puede ver cuáles son los temas de RSC más importantes para Zeeman. Porque cuanto mayor es el impacto, más alta es su posición en la lista. Por impacto nos referimos al efecto que Zeeman tiene o podría tener en la economía, el medio ambiente y en las personas, incluyendo sus derechos. Por lo tanto, son temas en los que Zeeman apuesta por el desarrollo sostenible. Entre las principales fuentes para obtener información al respecto figuran el Diálogo con los Grupos de Interés 2022, varios diálogos sobre el salario digno en 2023, la medición de referencia medioambiental junto con el Impact Institute y bAwear, algunas investigaciones, como los Estudios de País que realiza la Fair Wear Foundation, las auditorías de la Fair Wear a nuestros proveedores y la encuesta de prácticas de compra.

Para la mayoría de los temas materiales se ha realizado un análisis de riesgos. El color siempre indica la probabilidad de que el tema tenga un impacto y la gravedad del mismo. ¿Cuáles podrían ser las posibles consecuencias? ¿Y estas consecuencias son reversibles? Si el impacto es negativo, también nos fijamos en el grado de implicación de Zeeman. En este informe anual explicamos lo que estamos haciendo para fomentar el desarrollo sostenible en estos temas. Los ocho temas más importantes se explican brevemente.

A partir de 2025, comenzaremos a realizar nuestro informe de acuerdo con la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés), la regulación europea para la elaboración de informes de sostenibilidad. El actual análisis de materialidad está cambiando a un análisis de doble materialidad que consiste en lo que se denomina materialidad de impacto y materialidad financiera. Puede leer más al respecto en la página 24.

alto

grado de impacto

bajo

Transparencia y trazabilidad.

Prácticas de compra.

Materias primas y materiales.

Economía circular y Materiales de embalaje y residuos.

Salario digno.

Condiciones laborales seguras y saludables.

Trabajo infantil y forzoso.

Impacto medioambiental en la cadena.

Calidad y seguridad del producto.

Gestión de productos químicos.

Consumo de agua.

Energía y emisiones.

Horarios de trabajo normales.

Gobierno corporativo.

Libertad sindical y negociación colectiva.

Iniciativas con múltiples grupos de interés.

Organizaciones benéficas.

Diversidad e inclusión.

Bienestar animal.

Los ocho temas materiales:

Transparencia y trazabilidad.

Una cadena de suministro en la que todos los eslabones del proceso de producción son transparentes, de modo que se pueda rastrear el origen de un producto.

Prácticas de compra.

En las compras no solo tienen en cuenta el precio y la calidad, sino también sus efectos sobre las personas y el medio ambiente. Todo ello está recogido en el Código de Conducta Bidireccional.

Materias primas y materiales.

La gestión responsable de las materias primas, su adquisición sostenible y la elección de materiales más sostenibles con un impacto medioambiental bajo.

Economía circular y materiales de embalaje y residuos.

Asegurarse de que los materiales o productos no se destruyen al final de su ciclo de vida, sino que se reciclan y reutilizan. Y limitar el material en el que se embalan los productos.

Salario digno.

Toda persona que realiza un trabajo tiene derecho a una remuneración que le asegure una existencia digna, tanto para él/ella como para su familia. Es uno de los derechos humanos. Esto significa que el salario debe ser suficiente para satisfacer las necesidades básicas.

Condiciones laborales seguras y saludables.

Los empleados deben ser capaces de hacer su trabajo sin exponerse al riesgo de problemas físicos o mentales.

Trabajo infantil y forzoso.

El trabajo debe ser voluntario en todo momento y debe respetarse la edad mínima legal.

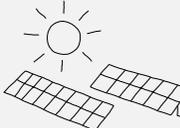
Impacto medioambiental en la cadena.

El impacto de la producción en el clima y en el entorno de vida local: un uso responsable de productos químicos y la reducción del uso de agua y energía.

Creación de valor en la cadena.

En la combinación de nuestra estrategia y nuestros temas de sostenibilidad se determina dónde aportamos valor a nuestros grupos de interés. Trabajamos desde varios ángulos para que nuestra empresa en su conjunto y toda nuestra gama de productos sean más sostenibles. También queremos plantar cara a la desigualdad dando a todo el mundo una oportunidad justa de tener un buen nivel de vida. El modelo de creación de valor muestra dónde y de qué forma aportamos valor. La base la constituye la matriz de materialidad, nuestra estrategia, los temas de sostenibilidad, la diligencia debida en derechos

humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las inversiones son las que nos permiten hacer nuestro trabajo. Inversiones en, por ejemplo, tiendas, productos, transporte y empleados. Además, ofrecemos oportunidades de empleo. Hace muchos años que Zeeman es un empleador estable para más de 9.000 personas gracias a su forma *zuinig* de hacer negocios. No hace falta decir que la continuidad de la empresa es también un principio de gran relevancia.

Población local de los países productores.	Agricultores de algodón.	Agentes locales. Proveedor y empleados de fábrica.	Empleados.	Servicios Centrales.	Cliente.	
<p>Aportación.</p> <p>100.000 €</p> <p>donados a proyectos en India y Bangladesh.</p> <p>Resultado. Acogida y formación de chicas tras ser rescatadas de la prostitución. También apoyo para la inserción laboral. Pakistán.</p>  <p>Impacto. Reintegración segura en la sociedad local.</p>	<p>Aportación.</p> <p>12.078.160 kg</p> <p>comprados de algodón más sostenible.</p>  <p>Resultado.</p> <p>93 %</p> <p>porcentaje de toda la ropa y productos textiles de algodón consistente en algodón más sostenible (KPI).</p> <p>Impacto. Reducción del impacto medioambiental mediante el cultivo más sostenible de algodón.</p>	<p>Aportación. Queremos hacer posible unos salarios dignos de acuerdo con nuestra cuota de producción en el 12 % de los proveedores textiles de Turquía y del Sudeste Asiático.</p> <p>Resultado. Hacemos posible el salario digno en 5 fábricas, lo que corresponde al 12 % de nuestro valor de compra (KPI). Asimismo, hemos desarrollado los programas para 5 nuevos proveedores.</p> <p>Impacto. El salario digno contribuye a un nivel de vida más alto y a la reducción de las horas extras.</p>	<p>Aportación.</p> <p>2</p> <p>tipos de formaciones sobre temas locales en la cadena de suministro.</p> <p>Resultado. Formación básica de la FWF en China y formación ampliada en Bangladesh.</p>  <p>Impacto. Mejora de las condiciones de trabajo mediante el desarrollo de capacidades.</p>	<p>Aportación. Política de vitalidad y empleabilidad sostenible.</p> <p>Resultado.</p> <p>7,25 %</p> <p>porcentaje de absentismo por enfermedad.</p> <p>Impacto. Empleados vitales.</p> 	<p>Aportación.</p> <p>8.654</p> <p>paneles solares proporcionan energía sostenible.</p>  <p>Resultado.</p> <p>1,6</p> <p>megavatios producidos.</p> <p>Impacto. Reducción de las emisiones de CO₂.</p>	<p>Aportación.</p> <p>504</p> <p>pruebas aleatorias de calidad de nuestro surtido.</p> <p>Resultado.</p> <p>98,4 %</p> <p>porcentaje de pruebas aleatorias con buen resultado.</p>  <p>Impacto. Gama de productos seguros y de buena calidad en nuestras tiendas.</p>

Toda la operación.

Aportación.

Inversiones de 41 mills. de €.

Resultado.

Ventas de 974 mills. de €.

Impacto.

Empleo para 9.035 personas en 8 países.

Matriz de conectividad.

Aquí se muestra cómo están vinculados nuestros objetivos, temas materiales y KPI. A través de esta matriz, se puede acceder fácilmente a la información correspondiente. Somos conscientes de que el impacto de nuestro trabajo en los grupos de interés va más allá de las cifras. Explicamos esto con más detalle en nuestros temas materiales. En esta página puede encontrar los temas materiales que están

relacionados con cuestiones medioambientales. En la siguiente página, encontrará los temas materiales que están vinculados a cuestiones sociales. Los objetivos en torno a los temas materiales y las explicaciones de todos los desarrollos se encuentran en los capítulos dedicados a los temas materiales.

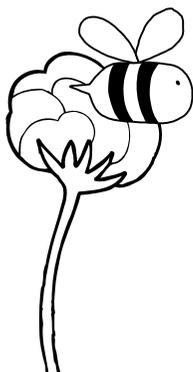
Impacto medioambiental en la cadena. >

KPI

% de valor de compra producido en unidades de procesamiento húmedo que utilizan un sistema de tratamiento de aguas (Planta de Tratamiento de Efluentes, PTE) en el sur y el este de Asia y en Turquía.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
97 %	100 %	94 %	100 %

ODS: 6 8 13 17



Materias primas y materiales. >

KPI

% de algodón más sostenible vs. el consumo total de algodón.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
75 %	90 %	93 %	95 %

KPI

% del total de materiales sostenibles en ropa y productos textiles vs. el consumo total.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
53 %	70 %	71 %	75 %

KPI

% materiales reciclados vs. consumo total.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
4,6 %	15 %	13 %	20 %

ODS: 12 13 17

Prácticas de compra. >

KPI

% del valor de compra de los 50 mayores proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
74 %	76 %	75 %	75 %

KPI

% de los 50 mayores proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía con los que colaboramos desde hace 5 años o más.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
90 %	92 %	92 %	93 %

ODS: 8 17

Economía circular y materiales de embalaje y residuos. >

KPI

% de residuos reciclados.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
90 %	91 %	91 %	92 %

KPI

Residuos de la empresa (kg).

2022	2023
749.306 kg	565.835 kg

ODS: 12 13 17

Continuación: Matriz de conectividad.

Condiciones laborales seguras y saludables. >

KPI

Puntuación del Control de Rendimiento de Marca de la Fair Wear Foundation.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
72	N.A.*	59	65

*medición de referencia debido a un nuevo método.

KPI

% de quejas presentadas a través del mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation que han sido gestionadas.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
71 %	100 %	43 %	100 %

ODS: 3 8 17

Trabajo infantil y forzoso. >

KPI

% de algodón de nuestro consumo total de algodón del que se conoce a los subproveedores (para que se pueda rastrear el origen).

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
85 %	90 %	96 %	95 %

ODS: 8 17

Salario digno. >

KPI

% del valor de compra total de los proveedores textiles en el sur y el este de Asia y en Turquía donde financiamos el salario digno por la cuota de producción que nos corresponde.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
12 %	20 %	12 %	25 %

ODS: 1 17

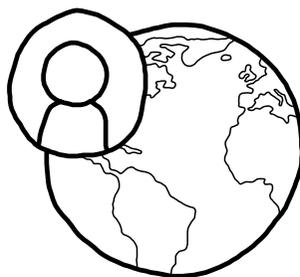
Transparencia y trazabilidad en la cadena de proveedores. >

KPI

% de proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía a los que se les han realizado auditorías independientes.

Logrado 2022	Objetivo 2023	Logrado 2023	Objetivo 2024
99 %	100 %	95 %	100 %

ODS: 8 17



Preparación para la CSRD.

A partir de 2025, una directiva europea deberá garantizar una presentación de informes de sostenibilidad transparente y fácilmente comparable: la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés). La Directiva nos obliga, a partir del ejercicio 2025, a incluir en nuestro informe anual un espectro aún más amplio de cuestiones de sostenibilidad. Para Zeeman representa un gran avance: la nueva estructura del informe impacta en todos los ámbitos de nuestras operaciones comerciales.

Bases para objetivos y políticas.

La CSRD nos proporciona un marco para seguir desarrollando las ambiciones por las que hemos estado luchando desde hace tiempo. Además, en nuestra nueva estrategia de marca para los años 2023-2027, hemos expresado la ambición de abordar la sostenibilidad de manera más amplia dentro de nuestra organización. Por ejemplo, ¿cómo tratamos a los subproveedores de los productos que vendemos en nuestras tiendas? ¿Qué pasa con el salario digno de nuestros propios empleados? La nueva legislación nos ayuda a identificar los puntos ciegos, a formular objetivos concretos y a delinear una política clara.

Análisis de doble materialidad.

El objetivo de la nueva legislación europea es mejorar la transparencia y la comparabilidad de la información sobre sostenibilidad. El establecimiento de requisitos claros e inequívocos permitirá que los informes de sostenibilidad sean más comparables para los consumidores, los inversores y otros grupos de interés. En 2023 hemos realizado un análisis de doble materialidad. Analizamos el impacto financiero de los riesgos de sostenibilidad en Zeeman y el impacto de

Zeeman en las personas y el medio ambiente. ¿Qué consecuencias tienen nuestras actividades para el cambio climático, la escasez de materias primas o las condiciones de trabajo? Para ser claros: la CSRD trata sobre la sostenibilidad en el sentido más amplio de la palabra. Incluye requisitos para aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés). En previsión de ello, ya se ha añadido un Apéndice de Gobernanza desde el Informe Anual de RSC de 2022 (véase la página 96).

Preparativos en 2023.

Con el fin de poder implementar las nuevas directrices y estar preparados en 2025 para la presentación de informes conforme la CSRD, en 2023 se creó un equipo de proyecto formado por especialistas en sostenibilidad, especialistas financieros y el director financiero de Zeeman. Además, en el proyecto participa un amplio grupo de expertos internos y externos. Los resultados del análisis de doble materialidad determinan sobre qué subtemas debemos informar. Es importante que los grupos de interés lo reconozcan y puedan hacernos preguntas al respecto. Al mismo tiempo, hemos examinado en detalle qué datos que deben incluirse en el informe ya están disponibles en nuestros sistemas y cuáles no.

2 normas transectoriales.

Principios generales.

General, estrategia, gobernanza y evaluación de materialidad, requisitos de publicación.

10 normas temáticas.

Cambio climático.

Biodiversidad y ecosistemas.

Contaminación.

Uso de materias primas y economía circular.

Agua y materias primas marinas.

Empleados propios.

Trabajadores en la cadena de valor.

Comunidades involucradas.

Consumidores y usuarios finales.

La gestión empresarial.

Normas sectoriales.*

* Ventrán más adelante.

Pasos en 2024.

En 2024 queremos estar en gran medida preparados para elaborar el informe sobre 2025. Por ejemplo, trabajaremos en el establecimiento de políticas y en la recopilación sistemática de los datos que faltan. Por lo tanto, la transición a la CSRD requiere un esfuerzo de toda nuestra organización. También buscamos el diálogo con los grupos de interés para poner a prueba nuestro enfoque.

El medio ambiente.

En los últimos años hemos apostado fuerte por proyectos relacionados con la circularidad. También hemos realizado un análisis de nuestro impacto medioambiental con una medición de referencia para poder reducirlo de manera más específica. Por ejemplo, optando más a menudo por materiales más sostenibles y estableciendo requisitos para los lugares donde se lavan, tiñen y estampan nuestros tejidos.



¿Qué es lo que hemos descubierto en 2023?

Nuestra cadena comienza con la extracción de materias primas, como el cultivo del algodón, y culmina con el final de la vida útil de los artículos, como la incineración de la ropa desechada. Sabemos por diversos estudios que una gran parte de los costes medioambientales (al menos los costes climáticos) suelen estar en la producción de los artículos y su uso, como el lavado de la ropa.

En esta primera medición de referencia hemos recogido datos sobre cinco partes de la cadena de suministro hasta la venta de artículos (inclusive):



Con esto hemos medido una parte importante de la cadena donde Zeeman tiene mucha influencia en el impacto medioambiental. En las siguientes etapas realizaremos mediciones que llegan hasta el armario de la ropa, y luego incluso hasta su incineración.

Y analizaremos cinco impactos medioambientales:

- Impacto en el cambio climático;
- Agotamiento de los recursos fósiles;
- Contaminación del aire, el agua y el suelo;
- Pérdida de biodiversidad debido al uso de la tierra;
- Impacto en la escasez de agua.

Con estos impactos medioambientales hemos medido una parte importante del impacto en el medio ambiente. Uno de los elementos para los que aún disponemos de menos datos es el impacto medioambiental de las sustancias químicas que se utilizan en la producción de los artículos. También vemos que ya hemos recopilado y reportado más datos de Zeeman sobre las emisiones de CO₂. Por

esta vía, ahora también disponemos de más datos sobre nuestras emisiones de CO₂. Esto nos permitirá ampliar aún más nuestros informes sobre CO₂ en el futuro.

La medición de referencia nos exige que concretemos las ambiciones.

La medición de referencia nos ha dado mucha información. Pero también nos ha hecho reflexionar. Porque, ¿hasta dónde llega nuestra ambición? ¿Están nuestras ambiciones en línea con los objetivos europeos? Y cuando decimos que queremos trabajar dentro de los límites del planeta, ¿a qué nos referimos exactamente? ¿Qué puede soportar el planeta? El reto para el sector es enorme, porque para una operación dentro de los límites planetarios hay que pensar en objetivos de reducción de alrededor del 90 %. La medición de referencia da una idea de dónde puede Zeeman mejorar su impacto medioambiental de una manera muy específica. En el próximo período tendremos que ponderar con cuidado lo que podemos y queremos hacer como empresa y en qué plazo. Porque, ¿qué es realmente ser *zuinig*?

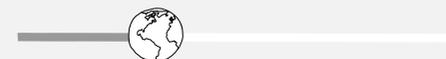
Los primeros resultados de la medición de referencia parece que nos pueden orientar en este sentido:

- Nuestra gama de productos tiene, con diferencia, el mayor impacto en el medio ambiente desde la cadena de suministro hasta la tienda.
- Debemos tener cuidado de no caer en la miopía del CO₂ y centrarnos exclusivamente en él. Las otras formas de impacto medioambiental también son muy tangibles y concretas.
- Un paso importante para reducir nuestro impacto es convertir la energía gris, como el carbón y el gas, en energía verde. Esto se aplica a nuestras propias operaciones y a las tiendas. Pero también a los consumidores que lavan su ropa y a todos los procesos de producción de la cadena.
- Además, el reciclaje y la reutilización ofrecen muchas oportunidades. Es más, la transición circular que ya hemos emprendido es fundamental para lograr una mayor sostenibilidad.

Primeros conocimientos sobre la distribución de 5 formas de impacto medioambiental.

Impacto en el cambio climático.

Cuántos gases de efecto invernadero (como el metano y el dióxido de carbono) emite Zeeman.



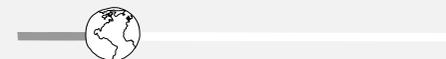
Agotamiento de los recursos fósiles.

Cuántas materias primas fósiles escasas (petróleo, gas y carbón) utiliza Zeeman.



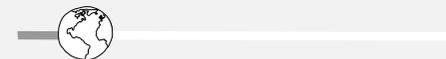
Contaminación del aire, el agua y el suelo.

Cuántas sustancias contaminantes y tóxicas son liberadas por Zeeman al aire, al agua o al suelo.



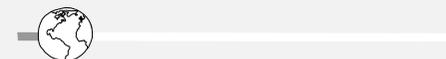
Pérdida de biodiversidad debido al uso de la tierra.

Cuánta superficie de tierra utiliza Zeeman de forma no natural (por ejemplo, para la agricultura).



Impacto en la escasez de agua.

Cuánta agua escasa consume Zeeman (el concepto de escasez depende de las circunstancias locales).



Los próximos pasos.

En 2023, la medición de referencia ha involucrado a todos los niveles de la organización, desde el Equipo Directivo de Zeeman hasta el Consejo de Supervisión y los compañeros de las tiendas. A partir de estos conocimientos, en 2023 hemos adoptado una serie de medidas nuevas muy concretas para reducir nuestro impacto medioambiental:

- Cuando vencen los contratos de suministro eléctrico, cambiamos por defecto a fuentes de energía verde, como la eólica o la solar.
- Hemos empezado a sostenibilizar el transporte marítimo, compensando parcialmente las emisiones de CO₂ a través de Goodshipping.
- Estamos ampliando aún más la venta de nuestra ropa de segunda mano (Reventa).
- En las nuevas tiendas se instalan puertas correderas.

Continuaremos nuestro viaje en 2024. Continuaremos con la medición de referencia y aumentaremos el alcance calculando también el impacto medioambiental de la

Medida de referencia de 2023 y 2024.



parte de la cadena que viene después de la tienda de Zeeman. Esto implica, por ejemplo, el uso que realiza el consumidor, los flujos de residuos, la recogida y el envío desde el centro logístico que gestiona los pedidos realizados a la tienda online de Zeeman.

Nos estamos esforzando, interna y externamente, para ser aún más *zuinig*. Con todo y con todos. Empieza con la pregunta:

‘¿Qué es lo que realmente necesitamos?’

Lo haremos traduciendo nuestra ambición en objetivos concretos de reducción del cambio climático para el año 2024, de acuerdo con la iniciativa de Objetivos Basados en la Ciencia (SBTi, por sus siglas en inglés). Pero también fijaremos objetivos de reducción para los demás impactos medioambientales. Estamos trabajando en un plan de transición para determinar cuáles son nuestros objetivos en los próximos años y cómo podemos alcanzarlos. Y mientras tanto, por supuesto, utilizamos los conocimientos que hemos obtenido. A este respecto, mantendremos conversaciones con nuestros agentes, con los proveedores y con los departamentos implicados dentro de

Zeeman. Por ejemplo, sobre la electricidad verde en la cadena de producción, la reducción de envases y el incremento del número de tiendas en las que vendemos productos de segunda mano (Resale).

El proceso también nos pide que afinemos nuestras ambiciones de sostenibilidad. Por ejemplo, Impact Institute nos ayudará a conocer los costes que debemos tener en cuenta si realmente queremos mantenernos dentro de los límites del planeta con nuestra organización. A largo plazo, el desafío es lo que esto significa para nuestro modelo de negocio y qué pasos podemos dar para lograrlo. Para que, en última instancia, podamos cumplir nuestra ambición de ser *zuinig* en todos los sentidos.

Acerca de bAwear.

bAwear es una organización con más de 35 años de experiencia en investigación textil utilizando tecnología LCA. LCA significa Life-Cycle Assessment (Evaluación del Ciclo de Vida). La empresa realiza cálculos e informes de sostenibilidad para prendas de vestir y productos textiles. Para comprender mejor toda la cadena de suministro (desde la materia prima hasta el embalaje y el transporte), bAwear tiene en cuenta todas las cifras: sobre las fibras, el consumo de agua, de energía, el impacto climático, el consumo de productos químicos y el uso de la tierra. bAwear y Zeeman colaboran para seguir desarrollando las herramientas de cálculo y realizar cálculos de impacto para cada vez más productos de la gama Zeeman. Leer más en la página 34.

Acerca de Impact Institute.

Impact Institute analiza el impacto medioambiental y social de las empresas. Su objetivo es ayudar a estas empresas a tomar decisiones conscientes acerca del medio ambiente, las personas y la sociedad. A Impact Institute le gusta trabajar con empresas que determinan su propio rumbo, toman sus propias decisiones y se atreven a ser pioneras. Al igual que Zeeman, Impact Institute cree que las empresas (y las empresas familiares a la cabeza) tienen un papel decisivo en la implementación de cambios sociales.

Impacto medioambiental en la cadena.



“Llevo dos años trabajando en Şimşek Textile. Se trata de una empresa familiar turca que trabaja con Zeeman desde el año 2010. Nos encanta trabajar con Zeeman y el bono de salario digno ha aumentado mi nivel de vida”.

Ali Uluşan,
Departamento de Almacenamiento de Etiquetas. Şimşek, Türkiye.

Los primeros datos de la medición de referencia medioambiental nos servirán de guía en los próximos años para reducir nuestro impacto en el medio ambiente. Se puede avanzar mucho, sobre todo en la producción de fibras, el lavado, el teñido y el estampado.

Cuando se habla de responsabilidad empresarial, a menudo se hace referencia al uso de materiales más sostenibles o a la reducción de los envases de plástico. Un tema no menos importante es el impacto que la producción de los artículos tiene en el medio ambiente. Este efecto es invisible para nuestros clientes, pero la producción tiene un impacto significativo en el medio ambiente, por ejemplo en el cambio climático y la biodiversidad. Queremos evitar que la producción de nuestros artículos afecte negativamente a las personas y al medio ambiente.



Producción de fibras y procesos de acabado.

Ahora ya sabemos que el mayor impacto medioambiental se produce en el nivel más profundo de nuestra cadena de suministro. El mayor impacto medioambiental proviene de la producción de fibras. En el caso de los textiles, procede del consumo de energía fósil en toda la cadena, del uso de la tierra para el cultivo de materias primas naturales (como el algodón) y del uso del petróleo para los tejidos sintéticos. En su conjunto, esto representa el 34 % del impacto medioambiental total medido de Zeeman. Le siguen los procesos de acabado, con un 13 %. Se trata de los procesos de producción como el lavado, el teñido y el estampado. En este sentido, el principal factor contaminante es el consumo de energía: por las emisiones de CO₂ y el uso de combustibles fósiles. Aquí nos referimos, por ejemplo, a la combustión de carbón y al consumo de gas. Estos

procesos de acabado a veces tienen lugar en la fábrica donde se cosen nuestros artículos. No obstante, a menudo se subcontratan a fábricas con las que no tenemos una relación directa. Esto hace que nuestra influencia en las circunstancias, así como nuestra visión de las mismas, sea más limitada. Por lo tanto, tenemos que colaborar con nuestros proveedores directos para reducir nuestro impacto en niveles más profundos de la cadena.

Trabajar responsablemente con productos químicos.

Somos conscientes de que durante la producción de nuestra ropa se utilizan muchos productos químicos. Por ejemplo, para cultivar algodón de forma convencional se utilizan pesticidas químicos, y para teñir los tejidos de la ropa se emplean muchas sustancias químicas. Queremos que todas las sustancias utilizadas para fabricar nuestros productos sean seguras para las personas y el medio ambiente.

Por este motivo, disponemos desde 2011 de una [Lista de Sustancias Restringidas](#) (RSL, por sus siglas en inglés). Esta lista contiene los límites de sustancias químicas en los productos acabados y se aplica principalmente a nuestros proveedores directos. Seguiremos actualizando la lista constantemente en función de los nuevos desarrollos y de la legislación. Además, contamos con una [Lista de Sustancias Restringidas de Fabricación](#) (MRSL) para los proveedores que se encuentran en niveles más profundos de la cadena. La versión 2.0 de febrero de 2022 de la MRSL se ha actualizado a la versión 3.0 de mayo de 2023. Esta última versión está en línea con la MRSL de Descarga Cero de Sustancias Químicas Peligrosas (ZDHC, por sus siglas en inglés) en su versión 3.0 de mayo de 2023. La ZDHC MRSL es la principal lista para toda la industria textil, del cuero y del calzado. Nuestros proveedores directos deben hacer llegar estos dos documentos individuales a todos los proveedores (de materias primas). A continuación, tienen que implementar las directrices. También solicitamos una versión firmada a los proveedores donde se realiza el teñido, el lavado y/o el estampado.

Dilemas sostenibles.

Los proveedores chinos indican que la electricidad es tan barata que no vale la pena que los proveedores se pasen a energía verde, por ejemplo, con paneles solares. Sin embargo, para lograr reducciones de CO₂ en nuestra gama de productos, es crucial que los proveedores y sus subproveedores adopten formas de energía más limpias.

El mayor impacto medioambiental se produce en los procesos de acabado y en la producción de fibras. Aquí no compramos directamente, y necesitamos a nuestros proveedores directos para hacernos cargo de la cadena conjuntamente. Si los proveedores directos no quieren participar, esto puede tener consecuencias para la colaboración a largo plazo.

Evolución y resultados.

Gracias a las primeras conclusiones de la medición de referencia medioambiental, nos centraremos más en el consumo de energía en la cadena para realizar la transición a energía verde con nuestros proveedores y en los niveles más profundos de la cadena.

En el marco del proyecto Better Mill se examinaron cinco centros en los que se llevan a cabo procesos de acabado (como el lavado y el teñido). Se les asesoró sobre las formas de reducir su impacto en el medio ambiente.

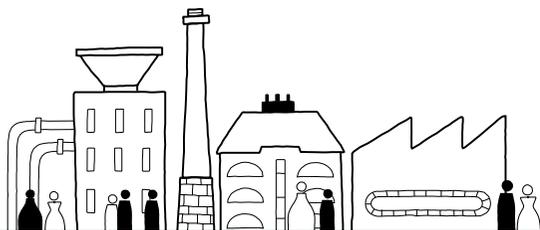
Monitorización de centros de teñido y lavado.

Para reducir nuestro impacto medioambiental en un nivel más profundo de la cadena, es esencial conocer mejor la situación actual de nuestros subproveedores. Además, es fundamental establecer objetivos de reducción para que los proveedores también sepan hacia dónde nos dirigimos, y así podamos tomar medidas conjuntas para implementar mejoras. Desde 2021 solicitamos información a los subproveedores y establecemos requisitos claros para nuestras plantas de teñido y lavado. Estos requisitos también se han visto reforzados en 2023. Antes, cada proveedor debía utilizar al menos un 'centro de procesamiento húmedo' con un sistema de tratamiento de aguas. Ahora instamos a los proveedores a que solo trabajen con centros que dispongan de un sistema de tratamiento de aguas. Lo hacemos, entre otras cosas, a través de nuestro manual para proveedores y nuestra política de materiales.

Un sistema de tratamiento de aguas de este tipo es importante para prevenir la contaminación del agua en el entorno directo. Además, solicitamos más documentación y establecemos aún más requisitos a nuestras plantas de teñido y lavado. Entre ellos se encuentran la firma de la MRSL (la Lista de Sustancias Restringidas de Fabricación), la aportación de diversos informes de pruebas para evaluar la calidad del agua tratada y certificados que demuestren que los residuos se han procesado de manera responsable.

Primeras conclusiones de la medición de referencia medioambiental.

La medición de referencia medioambiental arroja muchas perspectivas nuevas. Lo primero que salta a la vista es que el consumo de



energía contribuye mucho al impacto medioambiental, tanto en la gama de productos textiles como en la de productos no textiles. Por lo tanto, en 2024 comenzaremos a solicitar información a nuestros proveedores, y a los proveedores de niveles más profundos de la cadena, en relación con el consumo de energía. Por ejemplo, si se utiliza electricidad verde o gris. La electricidad verde se genera utilizando recursos naturales como el sol, el viento y el agua. La electricidad gris se genera utilizando combustibles fósiles, como el gas natural y el carbón. Con el fin de reducir el impacto medioambiental de nuestra gama de productos, es importante que el mayor número posible de proveedores y subproveedores, como plantas de teñido y de lavado, empiecen a utilizar energía verde.

El 88 % de las instalaciones que utilizan nuestros proveedores para el lavado y teñido cuentan con sistemas de tratamiento de aguas residuales. En años anteriores, registrábamos en nuestros informes si un proveedor disponía de un sistema de tratamiento de aguas residuales en al menos una planta de lavado y teñido. Creemos que es importante que las aguas residuales se depuren siempre para que no causen daños al medio ambiente. Por ello, ahora registramos cuántas plantas de lavado y de teñido disponen de un sistema de tratamiento de aguas. También se ha incluido un objetivo para ello. Asimismo, hemos ajustado el resultado de 2022 en función de los nuevos criterios. Al mismo tiempo, hemos aprendido del proyecto Better Mill (véase la página 32) que la mera presencia de un sistema de tratamiento de aguas residuales no lo dice todo. También son aspectos importantes la utilización real del sistema, la calidad, los conocimientos y las habilidades del personal, y la monitorización del agua.

Puesto que algunos proveedores utilizan varias instalaciones, se han registrado 189 en total, el 88 % de las cuales disponen de un sistema de tratamiento de aguas. Para determinar la calidad de estas instalaciones, se han establecido varios parámetros:

- informe de prueba para evaluar la calidad del agua después del tratamiento;
- participación en la formación sobre salud y seguridad;
- RSL y MRSL firmadas;
- certificado de que los residuos se tratan de forma responsable.

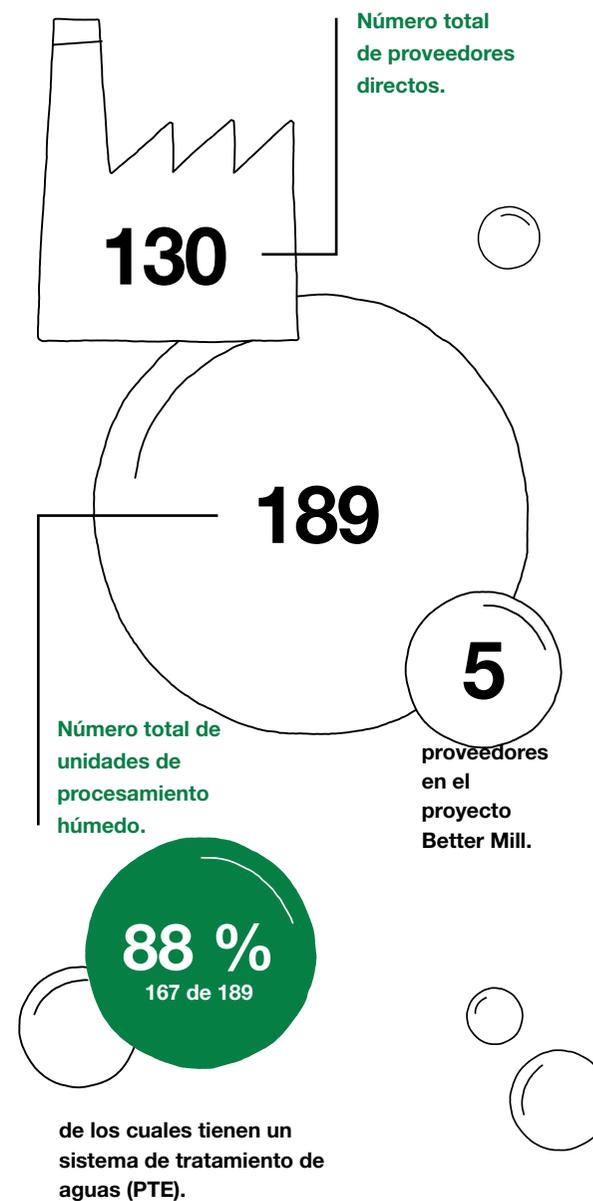




Foto de un sistema de tratamiento de aguas de [uno de nuestros proveedores](#) que participa en el proyecto Better Mill.

Proyecto Better Mill.

Otra forma de supervisar los centros que se encuentran en niveles más profundos de la cadena de suministro es a través del proyecto Better Mill, en el que Zeeman participa desde 2022. Better Mill es una colaboración entre empresas textiles, proveedores de procesos de acabado (como por ejemplo el teñido, el lavado y/o el estampado) y la organización Solidaridad en Bangladesh. Se centra en la investigación de oportunidades para que cada proveedor individual reduzca su impacto medioambiental. Por ejemplo, reduciendo el consumo de energía o de agua, o trabajando de forma más segura con los productos químicos. Cinco plantas de Zeeman (fábricas directas o de alguno de los subproveedores) están participando en este proyecto. Otras empresas participantes son America Today, Hunkemöller y G-star.

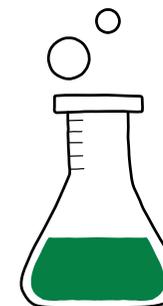
En el contexto de este proyecto, se realiza una evaluación no solo de los proveedores seleccionados, sino también de la política de Zeeman en relación con los procesos de acabado.

En 2023 se han llevado a cabo cinco evaluaciones de riesgo en los cinco proveedores participantes de nuestra cadena. Expertos medioambientales de Solidaridad han visitado a los proveedores y han analizado diversos temas como:

- Seguridad y salud en la fábrica;
- Sistema de gestión medioambiental;
- Energía y gases de efecto invernadero;
- Consumo de agua;
- Tratamiento de aguas residuales;
- Emisiones al aire;
- Residuos;
- Gestión de sustancias químicas.

Los descubrimientos y las recomendaciones de mejora se han comentado en detalle con cada proveedor, con nuestro agente en Bangladesh, con el equipo de Solidaridad y con el equipo de RSC de Zeeman. Lo que se ha puesto de manifiesto ha sido que todavía hay mucho margen de mejora en todos los proveedores participantes. El tema de la seguridad y la salud en las fábricas ha sido el que ha salido mejor evaluado en todos los proveedores. Concretamente en el tema de la contaminación del aire, todos los proveedores han obtenido la puntuación más baja. Durante el debate sobre la evaluación de riesgos, se ha podido observar que los proveedores han comenzado a implementar las recomendaciones de inmediato.

En 2024, los cinco proveedores recibirán apoyo para implementar mejoras. Por ejemplo, se impartirán cursos de formación centrados en la gestión de productos químicos y aguas residuales, y habrá formación sobre energía, agua y CO₂. También se espera de ellos que fijen objetivos de reducción. Hasta ahora, el proyecto nos ha mostrado que debemos intensificar nuestros esfuerzos hacia la sostenibilidad en estos ámbitos específicos, tanto con nuestros proveedores como con sus subproveedores. Los objetivos de reducción que fijaremos en 2024 proporcionarán orientación en este sentido.



Investigación sobre el impacto del cambio climático en los proveedores.

En 2023 hemos realizado una encuesta entre los proveedores directos sobre nuestras prácticas de compra (puede leer más al respecto en la página 42). En ella hemos preguntado, entre otras cosas, qué es lo que ya perciben sobre el cambio climático. Muchos proveedores han indicado que en la actualidad experimentan poco impacto directo del cambio climático en sus operaciones. Aunque notan que las condiciones climáticas son cada vez más extremas, aún no sienten el impacto negativo en su negocio. Los proveedores que sí perciben ya los efectos del cambio climático informan de que fenómenos como el calor extremo están ralentizando la producción. Por ejemplo, hay un proveedor que traslada las mercancías por la noche durante las épocas de calor extremo para evitar los efectos de las altas temperaturas. Además, los proveedores señalan que el clima más cálido conduce a ciclos más largos para la adquisición de materiales. Asimismo, están viendo un aumento en el coste de las materias primas.

Un proveedor de India ha subrayado que las inundaciones repentinas afectan a la planificación de la producción. Otro proveedor ha mencionado que las fuertes lluvias han destruido sus cultivos de algodón. Esto se ha traducido en un aumento de los costes y ha afectado a la planificación de la producción y a las estrategias de fijación de precios. Un proveedor también ha indicado que el aumento de las temperaturas ha provocado una escasez de electricidad y gas: esto ha alterado la planificación de la producción y ha provocado un aumento de los costes. Otro proveedor nos ha informado de que las políticas se centran cada vez más en el ahorro de energía y en la reducción de emisiones, lo que obliga a cerrar algunas fábricas de bajo rendimiento. Esto también ha implicado un traslado de los costes de los subproveedores a nuestro proveedor. Uno de los proveedores ha comentado que, según las Naciones

Unidas, Pakistán es uno de los 3 países más afectados por el cambio climático. El país experimentó inundaciones masivas en 2022 y una ola de calor extremo en 2023. En definitiva, estas experiencias ilustran cómo el cambio climático está empezando a afectar gradualmente a diversos aspectos de las operaciones comerciales. La adaptación al cambio climático es todavía un tema nuevo para Zeeman, pero está cobrando cada vez más importancia.

Un diseño consciente.

El impacto medioambiental de la organización de Zeeman se refleja en gran medida en la gama de productos. Además, una investigación de la Comisión Europea muestra que el 80 % del impacto medioambiental de una prenda se determina durante el proceso de diseño. Por este motivo, hace unos años, en Zeeman iniciamos el diseño consciente: se elaboró una guía de prácticas de diseño junto con el equipo de estilismo. El documento brinda a nuestros estilistas herramientas para tomar decisiones más conscientes a la hora de diseñar. En 2023, New Order of Fashion (NOoF) y Frankenhuis también ha organizado una formación para nuestro departamento de compras sobre innovaciones y reciclaje, complementando la formación ya impartida al equipo de estilismo en 2022. Además, Impact Institute y bAwear han impartido un workshop sobre el impacto medioambiental de la gama de productos y las opciones de sostenibilidad.

bAwear ha calculado detalladamente el impacto medioambiental de 196 artículos de Zeeman. Los estilistas y los responsables de compras pueden utilizar estos datos en sus decisiones de diseño y compra. Por ejemplo, una de las ideas tiene que ver con el teñido: a los diseñadores les conviene elegir colores claros o medios. Los colores oscuros requieren mucho más tinte y agua.

Los equipos de Estilismo, Compras y RSC han continuado su trabajo en 2023. Se han fijado cuatro objetivos de sostenibilidad (kpi) para cada equipo, que han sido evaluados y registrados en un

documento a finales de 2023. Algunos ejemplos son la reducción de los envoltorios de plástico en los pijamas para bebé y unos ganchos de cartón para los calcetines en lugar de los ganchos de plástico. Hemos compartido el documento con todos los miembros del equipo: así nos inspiramos entre nosotros y reforzamos las ideas de los demás. Además, el intercambio nos da una mejor idea de quién está trabajando en qué. Eso resulta instructivo y proporciona herramientas adicionales para dar los siguientes pasos. Es decir, trabajar en equipo para marcar la diferencia con el diseño.



Colección *Undyed* y *Naturally Dyed*.

Continuaremos con nuestra colección *Undyed*, de prendas no teñidas. De la primera colección de 2022 se han elegido artículos que incluimos de forma estándar en la oferta disponible en nuestras tiendas. *Undyed* es el nombre que le damos a las prendas que no están teñidas y que conservan su color natural. Esto ahorra una gran cantidad de agua y energía necesaria para teñir la ropa.

Y nuestra primera colección de ropa teñida de forma 100 % natural:

Se trata de ropa teñida con hojas de olivo y residuos de granada. El proceso de teñido es 100 % natural; no se utilizan aglutinantes sintéticos.

Además, en 2023 hemos añadido a nuestra colección nuevos artículos más sostenibles. Por ejemplo, ropa interior menstrual, más fácil y sostenible porque ya no es necesario el uso de tampones y compresas.



Enfoque de bAwear.

bAwear ha calculado detalladamente el impacto medioambiental de 196 artículos de Zeeman utilizando la metodología bAwear Advanced para calcular el impacto de los productos textiles. bAwear utiliza un modelo textil desarrollado en colaboración con PRé Sustainability y programado en SimaPro, un programa ampliamente utilizado para el cálculo de ACV (Análisis de Ciclo de Vida). bAwear Advanced es un ACV optimizado en el que se calcula el impacto de una serie de parámetros de impacto. Para ello, se utiliza una combinación de datos primarios de la cadena de suministro de productos y datos secundarios de la base de datos de bAwear. Los datos secundarios se seleccionan para describir la situación más desfavorable. Como resultado, los valores de impacto comunicados son probablemente más elevados de lo que ocurrirá en la realidad (una sobreestimación del impacto).



Jesse Dolstra y Anton Luiken
Director de Operaciones y Director
General de bAwear

“En estrecha colaboración con Zeeman, bAwear ha calculado el impacto medioambiental de 196 productos textiles. Como resultado, hemos logrado un progreso significativo en el perfeccionamiento de nuestras herramientas. Además, la colaboración ha proporcionado información valiosa que es crucial para nuestro desarrollo futuro.

Gracias a nuestros esfuerzos conjuntos, el impacto medioambiental de la gama de productos textiles se ha vuelto mucho más transparente. Y seguiremos por el camino que hemos emprendido. Nuestro objetivo es reducir el impacto medioambiental con ajustes e innovaciones específicas en los procesos de producción, elecciones conscientes de materiales y cálculos más transparentes. Nuestro compromiso con la sostenibilidad refleja los valores que compartimos. De esta manera, juntos ponemos rumbo a un futuro en el que las decisiones conscientes y basadas en datos marquen la pauta”.

Hoja de ruta del impacto medioambiental.

2023



Hemos esclarecido el impacto en el medio ambiente de **196 prendas de vestir y productos textiles**.

Queremos conocer y reducir el impacto medioambiental del **20 % de nuestras prendas** y productos textiles.



Hemos comenzado a medir nuestro impacto medioambiental como empresa.

Se han establecido objetivos de reducción.

Se han evaluado las instalaciones en función de los parámetros que hemos establecido y hemos plasmado las lecciones aprendidas del programa Better Mill en Bangladesh en un enfoque para todas las instalaciones.

2024

Poner en práctica las conclusiones de la medición de referencia medioambiental.

Definir el enfoque a corto plazo hasta 2027, a medio plazo (hasta 2030) y a largo plazo (2050) para reducir significativamente el impacto medioambiental y alcanzar los objetivos de reducción medioambiental.

Ampliar la medición de referencia medioambiental para incluir la posventa.

Continuación del programa Better Mill, que apoya a cinco proveedores para reducir su impacto medioambiental.

2025

Implementar medidas para alcanzar los objetivos de reducción y medir el progreso en términos del impacto medioambiental en comparación con el año de referencia 2022.

2026

Implementar medidas para alcanzar los objetivos de reducción.

2027

Implementar medidas para alcanzar los objetivos de reducción y medir el progreso en términos del impacto medioambiental en comparación con el año de referencia 2022.

Materias primas y materiales.



“Llevo unos tres años trabajando en Şimşek Tekstil. Puede que las personas que compran ropa en Zeeman no se den mucha cuenta, pero detrás de cada caja de ropa Zeeman hay todo un equipo de confeccionadores, empaquetadores y transportistas. Estoy muy orgullosa de poder contribuir a ello”.

Deniz Duygu Tarımoğlu,
Departamento de Embalaje Şimşek. Türkiye.

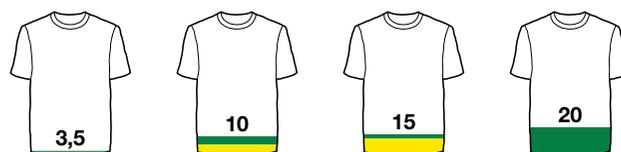
Queremos hacer nuestros artículos de manera responsable. Por este motivo, cada vez más trabajamos con materias primas más sostenibles y materiales reciclados.

Uso de materiales más sostenibles.

El uso de materiales más sostenibles es una parte importante para sostenibilizar nuestra colección. Con una herramienta propia podemos informar mensualmente sobre el uso de materiales, por país, por proveedor, por responsable de compras y por agente. De este modo podemos monitorizar bien el progreso y realizar los ajustes que sean necesarios. En 2022 nos fijamos el objetivo de hacer que el 50 % de la colección textil total estuviera integrada por materiales más sostenibles. Superamos este objetivo y acabamos con un aumento del 53 % en el uso de materiales más sostenibles

en nuestra colección textil total. En 2023 hemos continuado este crecimiento y, en la colección total, hemos alcanzado un 71 % de materiales más sostenibles. El objetivo era del 70 %. Para 2024 elevaremos nuestro objetivo a un 75 % de materiales más sostenibles. Nuestro objetivo es lograr un 90 % de materiales más sostenibles en 2027, creciendo un 5 % cada año. A nivel interno, se está prestando mucha atención a este tema. Sin embargo, también vemos desafíos para lograr nuestros objetivos. Por ejemplo, las materias primas escasean cada vez más y, por tanto, se encarecen.

Cuota de materiales reciclados de nuestro consumo total de textil.



Cuota de algodón más sostenible de nuestro consumo total de algodón.



Cuota de materiales más sostenibles de nuestro consumo total de textil.



■ Objetivo en %

■ Resultado en %

2021

2022

2023

2024

Dilemas sostenibles.

El poliéster reciclado se suele fabricar a partir de RPET (tereftalato de polietileno reciclado) procedente de la recogida de botellas de refrescos usadas.

Sería mejor si el poliéster de la ropa se reciclara para hacer nuevas prendas, pues entonces estaríamos hablando de un proceso circular.

Pero esta forma de poliéster reciclado todavía tiene una disponibilidad muy limitada, por lo que aún tenemos que elegir una versión no circular de poliéster reciclado.

Evolución y resultados.

En 2023, el 71 % de nuestro consumo total de textil ha consistido en materiales más sostenibles. Esto supone un aumento del 18 % con respecto a 2022.

Contamos con la certificación GOTS y GRS. Como resultado, nuestros productos fabricados con materiales ecológicos y reciclados contarán en el futuro con una certificación que cumpla con estos estándares reconocidos internacionalmente.

Algodón más sostenible.

El algodón es nuestra principal materia prima. Nuestra gama de productos textiles se compone de algodón en un 63 %. En 2022 esta cifra era del 66 %. Hacemos ropa interior, calcetines y bodis de algodón, así como paños de vajilla y toallas de baño. La producción de algodón es perjudicial para el medio ambiente porque requiere mucha agua y se utilizan pesticidas y fertilizantes. Por eso, cada vez más elegimos como materia prima una variante más sostenible que el algodón convencional. Por ejemplo, Better Cotton o algodón ecológico. En su cultivo no se utilizan sustancias químicas dañinas ni fertilizantes. También utilizamos algodón reciclado, reutilizando materiales residuales de producciones anteriores, con el consiguiente ahorro de nuevas y valiosas materias primas. Pero la mayor parte de nuestro consumo de algodón ahora se adquiere a través de Better Cotton. En 2023 nuestro consumo de algodón ha consistido en un 93 % en opciones más sostenibles (que el algodón convencional). El objetivo era del 90 %. Nuestro objetivo para el año que viene es que al menos el 95 % de nuestro algodón provenga de fuentes más sostenibles.



Better Cotton.

Para que toda la colección sea más sostenible, y para mejorar el proceso de cultivo del algodón en todo el mundo, desde 2015 colaboramos con Better Cotton. Better Cotton es una organización que se dedica a crear mejores condiciones en la industria del algodón a nivel mundial. Se centra en las condiciones sociales y en el impacto medioambiental. En los últimos años utilizamos cada vez más algodón Better Cotton. En 2023 hemos conseguido que sea el 88 % de todo nuestro algodón. En 2022 era el 71 %. Por lo tanto, queremos que Better Cotton se convierta en la norma y reemplace al algodón convencional. Así pues, en los próximos años, nuestra cuota de algodón Better Cotton aumentará aún más. Cuando Better Cotton sea la norma, también tendremos que revisar nuestro objetivo en torno al algodón más sostenible.

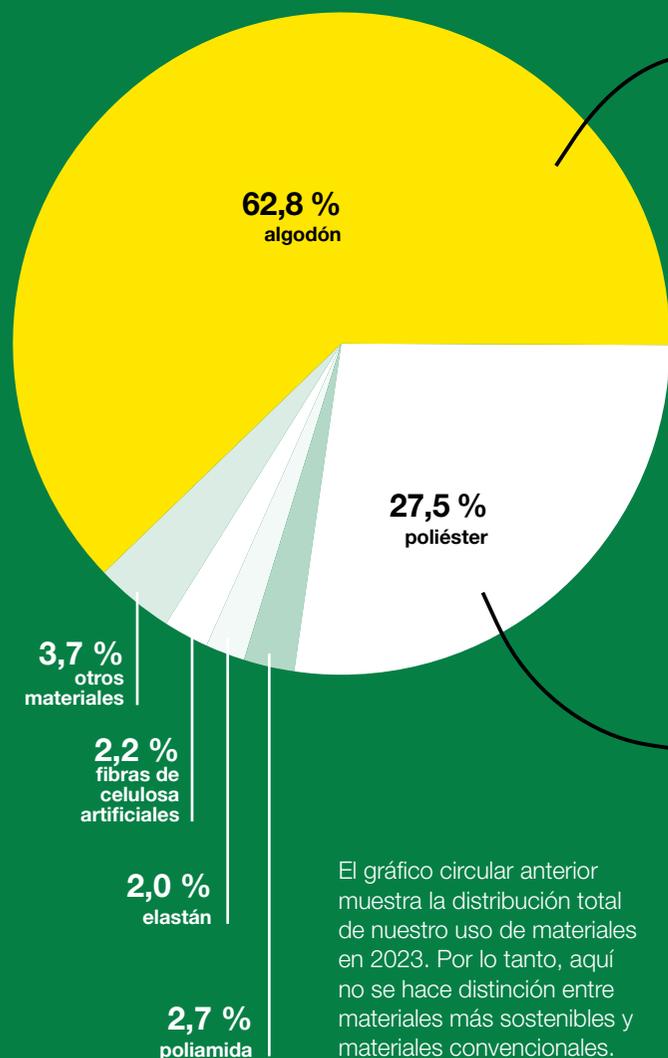
Puesto que compramos algodón a través de Better Cotton, se calcula que los agricultores han obtenido un beneficio adicional de 1,5 millones de euros en comparación con el algodón convencional. Se estima que en 2021 y 2022 se alcanzarán los 1,4 y 2,0 millones de euros, respectivamente. El beneficio de los agricultores de Better Cotton ha aumentado por varias razones: sobre todo por una mayor cosecha y/o un mejor uso de los recursos (como el agua de riego, los pesticidas o los fertilizantes sintéticos). Dado que compramos algodón a través de Better Cotton, se ha ahorrado también una cantidad estimada de 7.970 millones de litros de agua en comparación con el algodón convencional. En 2022 la estimación de esta cifra todavía era de 4.600 millones de litros de agua, y en 2021 de 3.200 millones de litros de agua.

Materiales reciclados.

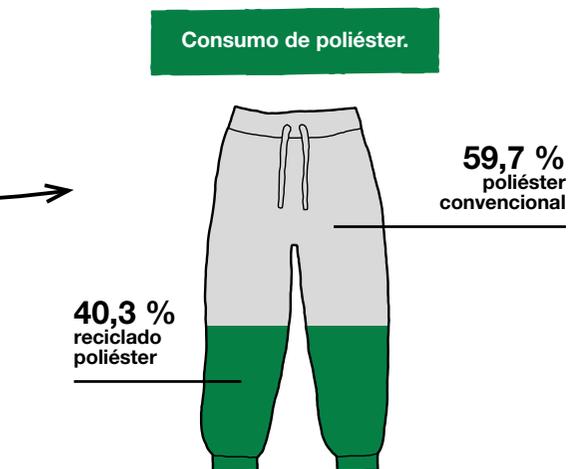
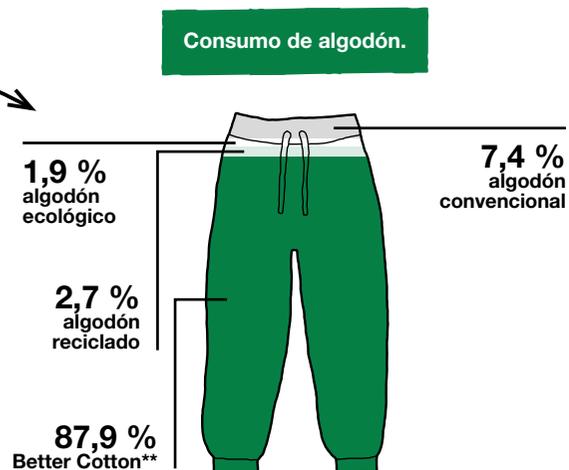
Con el fin de seguir creciendo en el uso de materiales más sostenibles, queremos centrarnos más en los materiales reciclados. En 2022, los materiales reciclados representaban el 4,6 % de nuestra colección textil. En 2023, esta cuota ha crecido notablemente hasta alcanzar el 13 %. Sin embargo, nuestro objetivo era más ambicioso: un 15 %. Lo que observamos sobre todo es que un mayor porcentaje de materiales reciclados en un artículo a menudo resulta en una menor calidad. Puesto que creemos que es importante que nuestros artículos sean de buena calidad, este es otro desafío con el que tenemos que lidiar.

Una gran parte de nuestros materiales reciclados son poliéster reciclado. Después del algodón, el poliéster es el material más utilizado en nuestras colecciones. En 2022, el 13 % de la cuota de poliéster consistió en poliéster reciclado. El año pasado, esta cifra aumentó hasta el 40 %. Para lograr nuestro objetivo de materiales reciclados, nuestra cuota de dichos materiales deberá aumentar en los próximos años. Por ello, en 2022 se nombró a una persona responsable de compras circulares, quien en 2023 ha puesto en marcha una serie de nuevas iniciativas. Para más información, consulte la página 46. Por eso, en los próximos años esperamos hacer un gran salto.

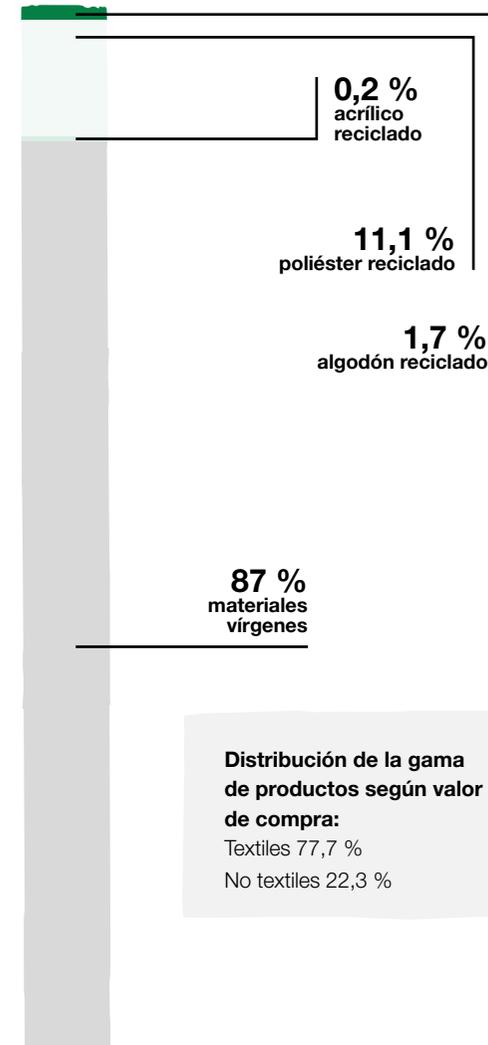
Distribución total del uso de materiales en 2023 para ropa y productos textiles.*



Cuota de materiales más sostenibles.



Distribución total de materiales reciclados.

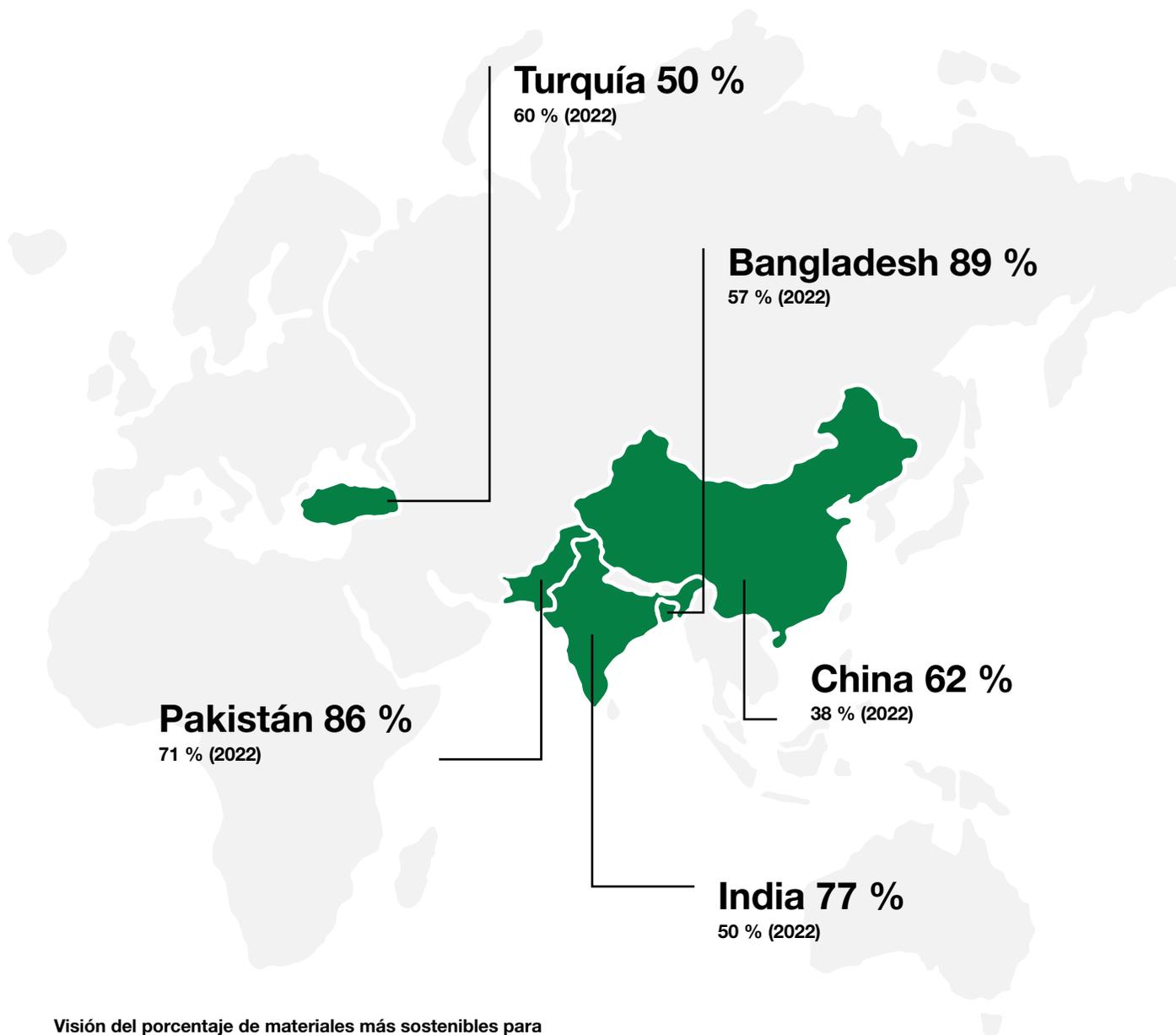


87 %
materiales
virgenes

Distribución de la gama de productos según valor de compra:
Textiles 77,7 %
No textiles 22,3 %

* Para conocer las limitaciones de la calidad de estos datos, consulte la página 100.

** Better Cotton utiliza un sistema de balance de materia, por lo que no se puede rastrear hasta el producto final. [Aquí puede leer más sobre Better Cotton y sobre cómo funciona el sistema de balance de materia.](#)



Visión del porcentaje de materiales más sostenibles para ropa y productos textiles adquiridos por país.

Materiales más sostenibles para ropa y productos textiles por país.

Con los datos que recopilamos, obtenemos una buena visión de la cuota de materiales más sostenibles por país en la producción total de ropa y productos textiles. La cuota de materiales más sostenibles ha aumentado en todos los países. Todavía se puede avanzar mucho con la compra de más materiales reciclados. Un mayor porcentaje de materiales reciclados en un producto puede ir a veces en detrimento de su calidad. Tras Turquía en 2022, en 2023 también hemos logrado aprovisionarnos al 100 % de algodón más sostenible (Better Cotton, algodón ecológico o algodón reciclado) en India y Pakistán.

	Cuota de algodón más sostenible vs. el consumo total de algodón	Cuota de materiales reciclados vs. el consumo total de textil.
Turquía	100 %	21 %
Bangladesh	97 %	2,99 %
China	98 %	19,1 %
Pakistán	100 %	9,5 %
India	100 %	6,2 %

* Para conocer las limitaciones de la calidad de estos datos, consulte la página 100.

Certificación.

En Zeeman nos gusta lo sencillo. También cuando se trata de fundamentar nuestras políticas de RSC. Es por eso por lo que preferimos trabajar de acuerdo con estándares reconocidos internacionalmente. De este modo, todo el mundo tiene claro qué requisitos cumplen nuestros productos. En 2023, Zeeman se ha convertido en proveedor certificado de GOTS, OCS, GRS y RCS. En 2024, los logotipos de estas certificaciones estarán cada vez más presentes en nuestros productos.



El Global Organic Textile Standard (GOTS)

es una certificación internacional para el algodón ecológico que establece requisitos para toda la cadena, desde el cultivo de las fibras (naturales) hasta la transformación (en plantas de teñido e hilado) y los talleres de costura. Cada paso requiere una nueva certificación, por lo que toda la cadena está cerrada. Eso hace que esta certificación sea aún más valiosa y fiable. También se tienen en cuenta las condiciones sociales y laborales. La etiqueta de GOTS "made with organic" se aplica a los textiles con más del 70 % de fibras ecológicas y "organic" cuando tienen más del 95 % de fibras ecológicas.

El Global Recycled Standard (GRS)

es una certificación internacional para materias primas recicladas, como por ejemplo prendas de vestir, pero también productos no textiles.

Esta etiqueta indica el porcentaje del tejido que está compuesto de materiales reciclados. Se realiza un seguimiento de las materias primas desde su origen hasta el producto acabado. Esta etiqueta goza de reconocimiento internacional, por lo que la directriz es la misma para todos los países del mundo. El logotipo de GRS puede aparecer en un producto a partir del 50 % de materia prima reciclada en su composición.



Materiales más sostenibles por grupo de productos.

Además de una buena visión general por país, también podemos ver el uso de materiales más sostenibles por grupo de productos. Esto es importante a la hora de dirigir el departamento de Compras. De esta manera, cada responsable de compras también recibe un KPI por el uso de materiales más sostenibles para su grupo de productos. Además, esto también incide en lo que queremos hacer con las prácticas de diseño: queremos establecer algunos objetivos concretos para cada grupo de productos.

Bolsa de depósito retornable reciclada.

Ya en 2014 lanzamos nuestra bolsa de depósito retornable hecha íntegramente de poliéster reciclado. Si los clientes necesitan una bolsa para llevar sus compras, entonces tienen la opción de comprar una bolsa de depósito. Cuando los clientes retornan su bolsa siempre se les devuelve el depósito. Estamos investigando las posibilidades de realizar el suprarreciclaje de las bolsas usadas para crear nuevos productos.



Sostenibilización de productos no textiles.

Además de los textiles, Zeeman también tiene una gama de productos como los de cuidado personal y los de limpieza. En estos grupos también estamos apostando por opciones más sostenibles.

Maria Eijgenraam – Responsable de Compras de productos no textiles

"Estamos trabajando intensamente para hacer que los envases de nuestros productos de cuidado personal sean más sostenibles. En el último año, hemos eliminado el plástico de los envases de cada vez más productos. Y es que el plástico no siempre es necesario para presentar nuestros productos de manera adecuada. Por ejemplo, los bastoncillos de algodón suelen venir en una caja de plástico; ahora los presentamos en una caja de cartón. Y los cepillos de dientes, que normalmente llevan envases de plástico y cartón, ahora también están en una cajita de cartón. El próximo año adoptaremos cada vez más medidas como esta y valoraremos a conciencia el diseño de nuestros productos y envases. Así podremos ser más *zuinig* con esto".

Prácticas de compra.



“Como responsable de compras de Zeeman, me siento inmensamente satisfecho de las largas relaciones de trabajo con los fabricantes. Con algunos de ellos tenemos una relación de colaboración de más de 30 años. Esa es una forma muy auténtica de colaborar”.

Eric-Paul van Egmond,
Responsable de Compras sénior de calcetería y ropa masculina en Zeeman. Alphen aan den Rijn, Países Bajos.

Hacer que las prácticas de compra sean más sostenibles toca el corazón de nuestra empresa. La colección, el precio de compra, también el precio de venta, la calidad, las existencias y los márgenes, son responsabilidad del Departamento de Compras.

Tener en cuenta los efectos sobre las personas y el medio ambiente.

Para alcanzar una mayor sostenibilidad, debemos tener en cuenta los efectos en las personas y el medio ambiente en todas las facetas del proceso de compra. Con el fin de integrar la responsabilidad social corporativa en el trabajo de los responsables de compras, se realizan consultas periódicas entre los equipos de RSC & Calidad y Compras. Asimismo, junto con nuestros responsables de compras elaboramos varios acuerdos y directrices. Esto les sirve de orientación para implementar nuestras políticas de RSC.

Procedimientos de compra.

Código de Conducta Bidireccional.

El Código de Conducta Bidireccional es un código entre el proveedor y el responsable de compras, y viceversa. Está basado en las directrices de la OCDE. Hemos establecido pautas de compra que están reflejadas en el Código de Conducta Bidireccional. Como puntos de atención importantes, nuestros responsables de compras siempre tienen que ser conscientes de dónde se fabrican exactamente nuestros productos y, en cuanto al uso de materiales, deben tomar tantas decisiones sostenibles como sea posible. Además, el precio de un artículo debe permitirle al proveedor ganar lo suficiente para cubrir sus costes. Por ejemplo, para pagar los salarios a sus trabajadores. Para reducir el riesgo de horas extras, queremos realizar nuestros pedidos con la suficiente antelación. Esto permite a los proveedores planificar la producción de manera adecuada. En la práctica, sin embargo, sigue siendo habitual que la gente trabaje muchas horas extras, por ejemplo, porque el proveedor acepta pedidos por encima de su capacidad.

Otro punto de atención es mirar cuál es nuestra cuota en la capacidad total de producción. Queremos representar como máximo el 50 % de la producción de un proveedor. De esta manera nos aseguramos de que los proveedores no dependen excesivamente de Zeeman y viceversa. Al mismo tiempo, es importante que tengamos suficiente influencia para iniciar programas como el del salario digno.

Procedimiento de incorporación de proveedores.

Queremos centrarnos en una base de proveedores más pequeña. Para mantener la salud de nuestra base de proveedores, solo añadimos proveedores si encajan en nuestra política de compras y proveedores. El procedimiento de incorporación de proveedores nos ayuda a tomar decisiones conscientes antes de empezar a trabajar con un nuevo proveedor. Cuando un responsable de compras quiere entablar relaciones con un nuevo proveedor, es importante que esta sea una elección consciente. Una elección consciente también significa que examinamos en detalle la documentación, como los informes de auditoría y otros certificados. En temas sociales y medioambientales. También pedimos al nuevo proveedor que en la fábrica comunique el mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation. Los responsables de compras juegan un rol importante en el proceso de incorporación. Por eso, a la hora de seleccionar un nuevo proveedor, también prestamos mucha atención a la motivación.

Acuerdos sobre una estrategia de salida responsable.

A finales de 2023, la cifra de proveedores directos ha sido un 3 % inferior a la de 2022. No empezamos una colaboración así como así. Nuestro objetivo son las relaciones a largo plazo. Al mismo tiempo, también se están incorporando nuevos proveedores como parte de la Hoja de Ruta Circular. Sin embargo, a veces es inevitable que tengamos que terminar la colaboración con algún proveedor. Esto puede deberse, por ejemplo, a problemas constantes de calidad o de entrega, a la falta de voluntad por parte del proveedor para colaborar en la mejora de las condiciones de trabajo o a otros motivos comerciales, estratégicos o geopolíticos. Para ello se ha elaborado una estrategia de salida. Un punto de partida importante de dicha estrategia es que, en caso de terminar una relación, se haga de forma gradual, de manera responsable y en consulta. Y siempre teniendo en cuenta el impacto de la decisión en el proveedor. La violación de los derechos laborales no es una razón para abandonar una fábrica de inmediato. Preferimos utilizar nuestra influencia para mejorar la situación. En estos casos, primero entablemos un diálogo con el proveedor. Solo si el proveedor no está dispuesto a colaborar para encontrar una solución, nuestros caminos se separan.

Dilemas sostenibles.

Los proveedores regularmente aceptan más pedidos de los que deberían asumir por su capacidad. Lo hacen para evitar lagunas en la planificación de la producción y para lograr la mayor facturación posible. Sin embargo, esto incrementa el riesgo de que los empleados tengan que trabajar horas extras. En la actualidad no disponemos de suficiente información sobre la planificación como para poder tener esto en consideración.

Queremos trabajar sobre una base de igualdad, pero somos conscientes de que no siempre tenemos una idea del impacto de las consideraciones (comerciales) que hacen los responsables de compras.

Evolución y resultados.

En 2023 se ha distribuido entre los proveedores de productos textiles un cuestionario sobre las prácticas de compra: Han respondido 220 encuestados. Esto ha proporcionado información importante para la mejora de nuestras prácticas de compra.

Involucrar activamente al departamento de Compras.

Comunidad de Aprendizaje e Implementación.

Como parte de nuestra afiliación a la Fair Wear Foundation, participamos en una [Comunidad de Aprendizaje e Implementación](#) en el ámbito de las prácticas de compra responsables. Llevamos dos años, desde 2022, trabajando en la mejora de nuestras prácticas de compra con un grupo – muy diverso – de otras empresas. Esto lo hacemos en colaboración con nuestro departamento de Compras. El equipo de RSC y uno de los responsables de compras asisten a las reuniones. Entablando un diálogo abierto con estas empresas, podemos aprender de los conocimientos de los demás y compartir las mejores prácticas. Cada dos meses hay un tema diferente. En 2023, por ejemplo, se prestó atención a planificar bien el contacto con los proveedores. Comentando brevemente con el equipo de RSC cualquier riesgo relacionado con la calidad antes de cada viaje de compras, el responsables de compras estará mejor preparado para el viaje.

Estudio sobre prácticas de compra.

En 2023 iniciamos otro estudio sobre nuestras prácticas de compra. Por medio de un cuestionario, nuestros proveedores nos dieron su opinión sobre nuestras prácticas de compra. Nuestros agentes también han rellenado un cuestionario similar. Los agentes son responsables de un grupo de proveedores, para los que supervisan todo el proceso y actúan como punto de comunicación entre ellos y Zeeman. Por lo tanto, también es relevante recibir su feedback sobre nuestras prácticas. La encuesta muestra que a veces existe tensión entre lo que se afirma en el Código de Conducta Bidireccional y lo que sucede en la práctica. No obstante, aproximadamente tres cuartas partes de los encuestados afirman haber notado cambios desde la transición del Código de Conducta al Código de Conducta Bidireccional en 2022. De ellos, más de la mitad indican que hay un cambio visible sobre todo en la igualdad de la colaboración.

El estudio demuestra que muchos proveedores sienten que tienen una relación positiva con Zeeman. Aprecian nuestra actitud positiva, honestidad y lealtad. En concreto, los proveedores consideran

que los pedidos y la planificación son claros y que los pagos se realizan a tiempo.

Es positivo leer que los proveedores indican que a la hora de sostenibilizar los productos, los responsables de compras suelen optar por materiales más sostenibles. Los proveedores también señalan que los responsables de compras que desean un precio más bajo son más propensos a reducir la cantidad de productos que a comprometer la sostenibilidad de los materiales.

Además, los proveedores también se muestran críticos con nuestras prácticas de compra. En Zeeman, una gran parte del surtido consiste en productos que están Siempre En Stock (SES). Como consecuencia de un enfoque renovado, los pedidos de productos SES y sus cantidades han variado más que en años anteriores. Esto repercute en la planificación, los costes y el cumplimiento de los plazos en el proveedor. Desafortunadamente, el resultado han empeorado en comparación con los resultados del cuestionario de 2020. Para solucionarlo, nos hemos puesto manos a la obra para describir el enfoque adecuado, tanto a nivel interno como para nuestros proveedores. Confiamos que una comunicación transparente permita que los proveedores se puedan adaptar mejor a esto. Esperamos seguir implementando el enfoque en 2024.

En la encuesta, varios proveedores indican que en algunos casos aceptan pedidos por debajo de su precio de coste. Lo hacen sobre todo para poder conseguir más pedidos en el futuro. Muchos proveedores se esfuerzan por mantener la continuidad de los pedidos y, por lo tanto, a veces aceptan pedidos por debajo del precio de coste. En este caso tampoco vemos ninguna mejora con respecto a 2020. Es un importante punto de atención para 2024. Queremos tener más información sobre el precio de coste de nuestros artículos, como por ejemplo la manera en la que se estructura.

Encuestados del estudio de prácticas de compra.





Para hacer más operativo el Código de Conducta Bidireccional, en 2023 se organizó un workshop para los responsables de compras junto con Jolanda Kooi. Participaron todos los responsables de compras, el Equipo de RSC y la Directora de RSC y Compras, Erica Roolvink.

“Una mejor industria empieza por unas mejores prácticas de compra. Por eso, es extraordinario ver cómo Zeeman ha puesto en marcha el Código de Conducta Bidireccional. Durante el workshop sobre prácticas de compra, hubo un debate abierto y honesto sobre cómo poner en práctica estos compromisos acordados: ciertamente no es fácil tener en cuenta también los intereses del socio de la cadena durante las negociaciones de precios, por ejemplo. Al poner el acento continuamente en la puesta en práctica del Código de Conducta Bidireccional, este queda anclado en todo el proceso de compra”.

Ya venimos usando la app Fair Price de la Fair Wear Foundation. El precio exacto que se puede aplicar viene determinado por varios factores. Con estos conocimientos, queremos evitar negociar un precio de compra que esté por debajo del coste de producción y que no permita a la fábrica obtener un beneficio. Esto puede tener un impacto negativo en las condiciones de trabajo de los trabajadores de la fábrica. Queremos aprovechar el próximo año para utilizar la app Fair Price de forma más intensiva, para formar a los responsables de compras y a los proveedores, y para aprender de la experiencia de la Fair Wear Foundation u otros expertos. Estos conocimientos serán cruciales para hacer, por un lado, lo que es nuestra razón de ser, es decir, vender artículos al precio más bajo posible. Algo que ya venimos haciendo desde hace 55 años. Y, por otro lado, para hacer artículos de forma justa y sostenible.



Los departamentos de Compras, Calidad y Finanzas en debate sobre nuestros ‘compromisos de compra responsable’.

Tarjeta de puntuación de proveedores.

En 2023 se ha desarrollado una tarjeta de puntuación de proveedores. Se trata de una tarjeta en la que se recoge de manera ordenada la información actualizada más importante sobre un proveedor. De esta manera, el responsable de compras puede ver rápidamente lo que está sucediendo en un proveedor en materia de calidad, así como también en materia de condiciones medioambientales y laborales. La tarjeta se ha desarrollado para 50 proveedores clave, y en 2024 se ampliará a más proveedores y con más temas. Esta tarjeta de puntuación sirve como herramienta para que los responsables de compras tomen sus decisiones basándose en una combinación de aspectos como parte de la estrategia de la marca: “Ofrecer de forma sostenible el mejor valor al precio más bajo posible”.



Formación del equipo de RSC.

También consideramos que el desarrollo de capacidades es importante en Zeeman cuando se trata de temas como, por ejemplo, las condiciones de trabajo justas y seguras, los derechos humanos y el impacto en el medio ambiente. El equipo de RSC ha seguido varios cursos de formación, como por ejemplo un curso sobre los derechos del niño, otro sobre las prácticas de compra responsable y varios cursos sobre legislaciones emergentes, como la diligencia debida en materia de derechos humanos, el pasaporte digital y la presentación obligatoria de informes de sostenibilidad.

Economía circular y materiales de embalaje y residuos.



La circularidad es uno de los pilares de la nueva estrategia de marca de Zeeman. El reto: evolucionar paso a paso de un modelo de negocio lineal a uno circular.

“Trabajar en Zeeman nunca es aburrido, no hay dos días iguales. Fuimos una de las primeras tiendas en tener Resale y estamos orgullosos de ello. Es una iniciativa buena y sostenible que realmente aporta algo a nuestra tienda”.

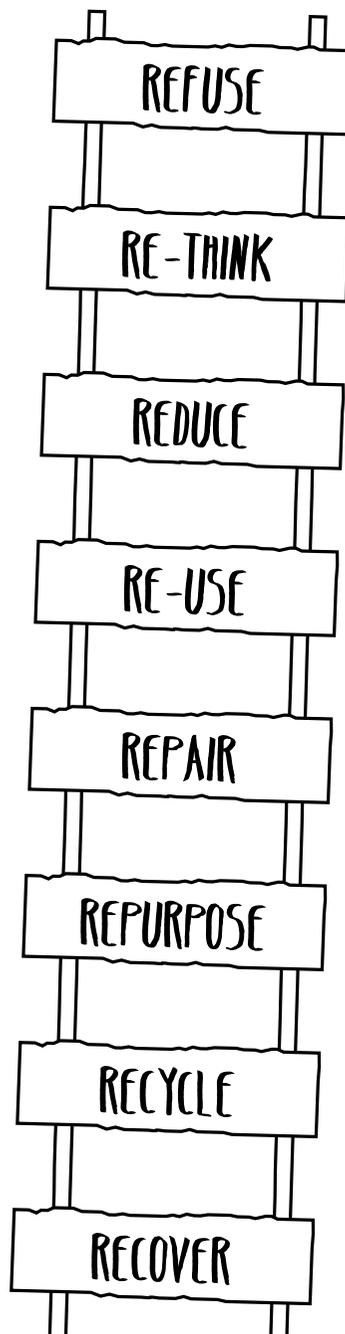
Dani Krijgsman, dependiente, De Baronie.
Alphen aan den Rijn, Países Bajos.

Nuestra estrategia.

En la transición hacia un modelo de negocio circular, utilizamos la Escalera R. Se trata de un modelo muy utilizado que nos ayuda a concretar nuestra estrategia hacia un modelo de negocio circular. La idea detrás del modelo es que se puede trabajar en la circularidad a diferentes niveles. Cuanto más alto es el nivel, mayor será el efecto sobre la circularidad:

La Escalera R de Zeeman.

- **Refuse:** todo comienza con la compra de los productos, ¿qué es lo que realmente necesitamos?
Para evitar la sobreproducción, solo compramos lo que creemos que podremos vender.
- **Re-think:** a la hora de diseñar nuestros productos tomamos decisiones a conciencia, y para ello hemos elaborado prácticas de diseño junto con nuestros estilistas y responsables de compras (véase la página 33).
- **Reduce:** optamos cada vez más por materiales más sostenibles (como el algodón ecológico) y materiales reciclados (véase la página 37).
- **Re-use:** recogemos ropa usada y, a través del programa Resale, vendemos en nuestras tiendas prendas de segunda mano.
- **Repair:** a partir de la primavera de 2024, publicaremos en internet instrucciones con consejos sobre cómo reparar la ropa rota.
- **Repurpose:** con las bolsas de depósito retornable que nos devuelven nuestros clientes y con el vestuario laboral usado, hacemos algo nuevo.
- **Recycle:** hemos creado una colección circular utilizando telas que hemos vuelto a convertir en nuevas fibras.
- **Recover:** lo que realmente ya no se puede utilizar se quema y se convierte en nueva energía.



Dilemas sostenibles.

Los precios de nuestra colección circular son más altos porque los artículos se suelen fabricar en los Países Bajos u otros países de Europa. Allí nos enfrentamos a unos costes laborales mucho más elevados que en el Sudeste Asiático. Es todo un reto conseguir que la colección circular resulte atractiva para nuestros clientes habituales de Zeeman.

En muchas tiendas hay contenedores para la recogida de ropa de segunda mano. Pero a menudo las personas no saben que pueden entregar su ropa y demás productos textiles. Muchas prendas de vestir incluso terminan en los residuos domésticos normales.

Evolución y resultados.

Lanzamiento de la colección circular: se han incluido los primeros artículos en nuestra gama.

En cada vez más tiendas recogemos ropa de segunda mano. Hemos iniciado la recogida en Bélgica y Francia.

Una forma diferente de pensar y de actuar.

Trabajar de manera circular requiere una forma muy diferente de pensar y hacer las cosas. Y solo estamos al principio. Para Zeeman es peliagudo que todavía haya muy pocos proveedores que puedan ocuparse de nosotros de principio a fin. Para cada paso, necesitamos un socio diferente. Además, tenemos que conectar los eslabones de la cadena nosotros mismos. Y eso resulta mucho menos eficiente de lo que estamos acostumbrados. Por otra parte, los productos circulares son más caros porque solo trabajamos con socios en Europa. Sin embargo, creemos que es importante invertir en la economía circular: para nosotros la circularidad va de la mano de la reducción de nuestro impacto en el medio ambiente. En cada peldaño de la Escalera R analizamos además cómo podemos reducir al máximo nuestras emisiones de CO₂, el consumo de agua y el uso de productos químicos.



Recogida de ropa y Resale.

En colaboración con la organización Het Goed, hace ya algunos años que vendemos ropa de segunda mano bajo el nombre Resale ('Reventa'). Ofrecemos además a nuestros clientes la posibilidad de depositar ropa usada. Así es como la ropa usada tiene una segunda vida. Fomentando proactivamente la recogida de ropa, esperamos concienciar a los clientes de que la ropa debe recogerse por separado y de que no debería terminar en los desechos residuales, como todavía sucede en el 55 % de los casos. Het Goed tiene su propio centro de clasificación especializado en clasificar las prendas de vestir y los textiles recolectados. Gracias a esta iniciativa, muchas personas tienen cada día la oportunidad de adquirir experiencia laboral de una manera accesible. Por este motivo, esta cooperación también tiene un fuerte componente social. Todo lo que recogemos lo donamos a Het Goed.

En 2023 se ha ampliado la recogida de textiles usados a nuestras sucursales de Bélgica y Francia. A través de unos contenedores para la recogida colocados en las tiendas, los clientes pueden dar una segunda vida a la ropa que ya no utilizan. En 2024 pretendemos ampliar esta iniciativa a todas nuestras tiendas en todos los países. Aún quedan algunos desafíos importantes para nuestra colección de Resale. Por ejemplo, en la actualidad el proceso logístico sigue siendo muy manual. Debería estar más automatizado. También tenemos que ajustar al máximo nuestro surtido a la demanda de los clientes. Para comprenderlo mejor, en 2023 hemos dedicado tiempo a estudiar cómo mejorar el proceso logístico y qué es lo que mejor encaja en la colección Resale.

Por ello, en 2023 hemos optado por no ampliar todavía el número de tiendas en las que está a la venta nuestra colección de Resale. Sin embargo, hemos adquirido mucho conocimiento y experiencia. En 2023 hemos vendido un total de 34.109 prendas de segunda mano en 6 sucursales de los Países Bajos y 2 de Bélgica. Se ha mantenido la colaboración con la cadena de tiendas de segunda mano Het Goed. Nuestro objetivo es ofrecer la colección Resale en 42 tiendas de 5 países (además de los Países Bajos, también en Bélgica, Francia, Alemania y España) en 2024.



Proyecto 'De la basura hasta Zeeman'.

En Zeeman colaboramos con varias empresas para ser completamente circulares en 2050. Con el proyecto 'De la basura hasta Zeeman' queremos contribuir a ello. Con este propósito, llevamos varios años trabajando con un grupo de socios locales para producir artículos circulares. La idea es producir nuevos artículos en los Países Bajos a partir del mayor porcentaje posible de residuos textiles reciclados (materiales reciclados posconsumo). Formamos una cadena de reciclaje para desarrollar los artículos. Hemos empezado con tres socios: Cirkelwaarde, Frankenhuis y Enschede Textielstad. En 2023 comenzamos también a trabajar en los Países Bajos con Spinning Jenny, Oxiou (un taller) y Nou Jij (para la clasificación). Compartimos los conocimientos que estamos obteniendo y los desafíos que encontramos a través de nuestro [sitio web](#). Como resultado de esta colaboración, estos productos estarán disponibles en las tiendas de los Países Bajos y en la tienda online en 2024. Así podremos demostrar que es posible producir un artículo fabricado con algodón reciclado íntegramente en los Países Bajos con socios holandeses.

Nuestra primera colección circular.

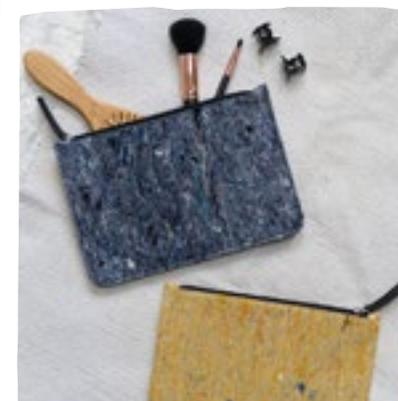
En 2023 hemos ofrecido por primera vez en nuestra tienda online y en las tiendas físicas de los Países Bajos y Bélgica productos fabricados con textiles reciclados. Wolkat es una de las pocas empresas que realiza por cuenta propia la recogida de residuos textiles, los clasifica y los convierte en fibras que se hilan para tejer nuevos tejidos. La confección la subcontratan a un taller. La recogida y una primera clasificación se realiza en los Países Bajos, el resto se hace en Marruecos. Les encargamos que crearan una colección circular para nosotros. Wolkat recicla las bolsas de depósito viejas que ya no se pueden utilizar para hacer nuevos artículos, como una bolsa de fieltro o un estuche.

También hemos encontrado otra solución para la reutilización de las bolsas de depósito retornadas. Y es que algunas de esas bolsas se pueden reutilizar. En colaboración con el taller de inserción socio-laboral Fraenck, hemos creado nuevas versiones de bolsas a partir de las bolsas de depósito usadas que nos han sido retornadas.

En 2024 ampliaremos aún más nuestra colección circular y la ofreceremos en más tiendas.



Wolkat



Fraenck

RAP: Responsabilidad Ampliada del Productor.

Desde el 1 de julio de 2023 está en vigor el Decreto RAP para Textiles (responsabilidad ampliada del productor). Esta legislación responsabiliza a los importadores o productores de ropa y textiles para el hogar de la recogida, el tratamiento, el reciclaje y la reutilización de los productos comercializados en los Países Bajos. Las obligaciones en torno a la RAP son complejas y costosas de organizar individualmente. Queremos organizar este desafío conjuntamente, de forma eficaz, como sector. De este modo, las obligaciones individuales se asumen colectivamente y se pide a las empresas obligadas a asumir la RAP, entre ellas Zeeman, que contribuyan activamente al sistema que debería establecerse. Uniendo fuerzas, la Fundación RAP para Textiles (en neerlandés: Stichting UPV Textiel) organiza colectivamente la recogida, la reutilización y el reciclaje de los textiles desechados de una manera eficiente, eficaz y asequible.

En 2023, más de 650 empresas se han inscrito como participantes en el enfoque colectivo para hacer que el sector sea más sostenible. Esto significa que actualmente representamos más del 60 % del mercado. El número de participantes sigue creciendo día a día.

En febrero de 2024, la Fundación RAP para Textiles presentará una instancia (declaración general vinculante) al Ministerio de Infraestructuras y Gestión del Agua de los Países Bajos. Una vez se apruebe, se crearán unas condiciones de igualdad y todos los productores que lleven productos textiles al mercado neerlandés tendrán que participar y contribuir a la organización de productores, y podremos esforzarnos colectivamente para alcanzar los objetivos de la RAP fijados para 2025 y 2030 con el fin de trabajar por una cadena de productos textiles circular.



2025

50 % de reutilización y reciclaje.

De los cuales al menos:



20 %
de reutilización.

10 %
de reutilización en los Países Bajos.

25 %
del reciclaje se refiere a reciclaje de fibra a fibra.



2030

75 % de reutilización y reciclaje.

De los cuales al menos:



25 %
de reutilización.

15 %
de reutilización en los Países Bajos.

33 %
del reciclaje se refiere a reciclaje de fibra a fibra.

Flujos de residuos separados.

En 2023, al igual que en 2022, hemos podido reciclar el 90 % de todos nuestros flujos de residuos. Esto incluye el plástico y el papel que vuelven de nuestras tiendas ya separados, así como materiales procedentes de otros flujos de residuos para los que determinamos el método correcto de procesamiento de residuos junto con RCN, nuestro socio de gestión de residuos. Nuestro punto de partida es utilizar la menor cantidad posible de materiales de embalaje para nuestros artículos. Además, llevamos años informando sobre el peso total de nuestros residuos, y durante los últimos cuatro años también hemos informado por separado acerca de las sustancias peligrosas.

Nuestro objetivo es analizar en 2024 los flujos de residuos y los flujos de desechos residuales en nuestros Servicios Centrales. Esto nos ayuda a tomar decisiones sobre posibles soluciones de reciclaje. Así podremos reciclar aún más materiales y reducir el flujo total de residuos.

Hoja de ruta de circularidad.

2023



Se amplía la recogida a Bélgica y Francia.



Colección circular: en colaboración con Fraenck, se han hecho nuevas bolsas a partir de bolsas de depósito usadas que se han vendido online.



En colaboración con Wolkat: 4 estilos de tejidos usados reciclados, 2 de fieltro y 2 de sarga.

Expansión de Resale en 20 sucursales de los Países Bajos

No se ha logrado (siguen siendo 8) debido al proyecto de modernización de nuestro centro de distribución, la recalibración del surtido y los ajustes en Het Goed.

2024

Re-use: Recogida en todas las tiendas Zeeman.

Resale: (Re-use) ampliar a 42 tiendas a nivel internacional.

Re-purpose: Reutilización de las bolsas de depósito y del vestuario laboral. Identificación de nuestros flujos de residuos.

Re-cycle: Colección confeccionada con textiles usados reciclados (producción en Europa): colección cápsula para mujer y hogar, 'De la basura hasta Zeeman': toalla foutea, producida con socios holandeses, se añaden dos artículos no textiles.

2025

Re-use: Ampliación de las tiendas Re-use.

Re-purpose: Reutilización de los flujos de residuos de Zeeman.

Re-cycle: Colección confeccionada con textiles usados reciclados: (producción en Europa) cuatro colecciones al año (a todas las tiendas), añadir artículos no textiles

2026

Re-use: Ampliación de las tiendas Re-use.

Re-purpose: Reutilización de los flujos de residuos de Zeeman.

Re-cycle: Colección confeccionada con textiles usados reciclados (producción en Europa): artículos no textiles hechos de materiales reciclados.

2027

Re-use: Ampliación de las tiendas Re-use

Re-purpose: Reutilización de los flujos de residuos de Zeeman

Re-cycle: Colección confeccionada con textiles usados reciclados: (producción en Europa), artículos no textiles hechos de materiales reciclados.

Un buen producto.

“Tengo dos hijos en pleno crecimiento: así que antes de empezar a trabajar en Zeeman como dependiente ya me gustaba venir aquí como cliente. Desde que trabajo aquí, solo hago que apreciar aún más los productos. Son de buena calidad y duraderos”.

**Lydie Maltese, dependiente de Zeeman.
Bailleul, Francia.**

Prestamos mucha atención a la calidad de nuestros productos. Lo hacemos con controles rigurosos y pruebas aleatorias, así como también estableciendo relaciones duraderas con nuestros proveedores.

Sostenible también significa que aspiramos a ofrecer artículos con una larga vida útil y libres de productos químicos nocivos. Por eso prestamos atención a la calidad de nuestros productos y a los llamados procesos húmedos, como el teñido. Por ejemplo, nuestros Especialistas en Calidad ya comprueban la calidad de los artículos durante el proceso de compra.

De este modo, trabajamos de forma preventiva e intentamos, en la medida de lo posible, evitar problemas posteriores. Además, es importante que tengamos relaciones a largo plazo con nuestros proveedores. Nuestros proveedores conocen nuestros estándares, por lo que los clientes deben poder confiar en la calidad de nuestros productos.

Mantener el foco.

El departamento de RSC & Calidad es corresponsable de la aplicación y el cumplimiento de nuestra política de calidad. Lo hacemos cada vez más desde un enfoque de riesgo. A partir de una lista de artículos de riesgo, llevamos a cabo controles rigurosos y pruebas aleatorias. También colaboramos con nuestros proveedores, nuestros agentes y una organización externa como TÜV Rheinland. Con el centro de conocimiento e innovación TÜVR, se han realizado varios cursos de formación para compartir conocimientos y experiencias.

Y no perdemos el foco: mantenemos, por ejemplo, un diálogo frecuente con el organismo regulador NVWA (la Autoridad de Seguridad Alimentaria y Productos de Consumo de los Países Bajos). Ponemos en marcha procesos de mejora para seguir avanzando en nuestra garantía de calidad.

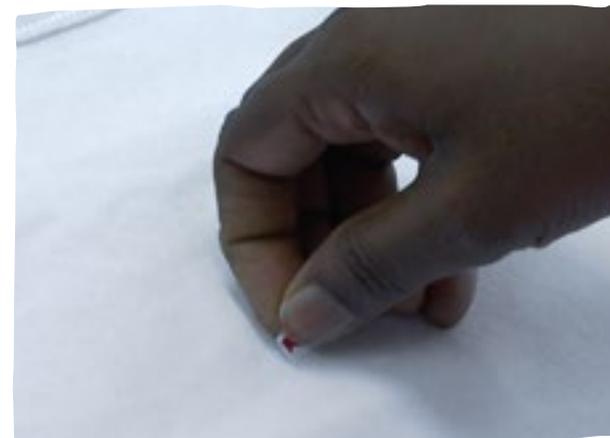
Pruebas de producto.

Para garantizar que los artículos cumplen con nuestros requisitos de calidad, antes del envío se someten a pruebas en TÜV Rheinland u otros laboratorios. Para la inspección de algunos artículos (de riesgo), contratamos a otra organización independiente.

Alcance de las pruebas:

- Presencia de productos químicos u otras sustancias nocivas que aparecen en la Lista de Sustancias Restringidas (RSL, por sus siglas en inglés; véase la página 30). Así nos aseguramos de que los artículos no contienen sustancias perjudiciales, ni para la salud ni para el medio ambiente (como por ejemplo, colorantes azoicos y ablandadores del plástico).
- Resistencia al fuego de la ropa de dormir infantil: cumplimos totalmente con las normas europeas. Además, nuestra ropa de dormir cumple con las normas establecidas en el Reglamento de los Países Bajos sobre la Inflamabilidad de las Prendas de Dormir.
- Seguridad general del producto como, por ejemplo, la presencia de piezas pequeñas en los juguetes o cordones en la ropa infantil.

Además, en colaboración con TÜV Rheinland, cada año se realizan controles aleatorios adicionales. Se seleccionan artículos de la tienda (de riesgo) que son testados por TÜVR.



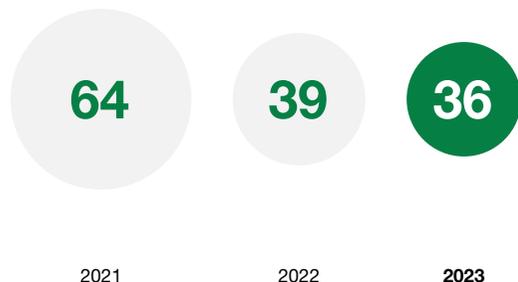
En 2023 se han analizado 504 muestras.

El 98,4 % (496 artículos) de estas muestras cumplen con los estándares de seguridad aplicados por Zeeman, tal y como se describe en nuestro manual de proveedores y en nuestra política de riesgos de calidad. Hemos tomado medidas correctivas en el caso de 8 artículos. Se trata de medidas que pueden ir desde reemplazar determinadas piezas del artículo hasta la retirada completa de su venta.

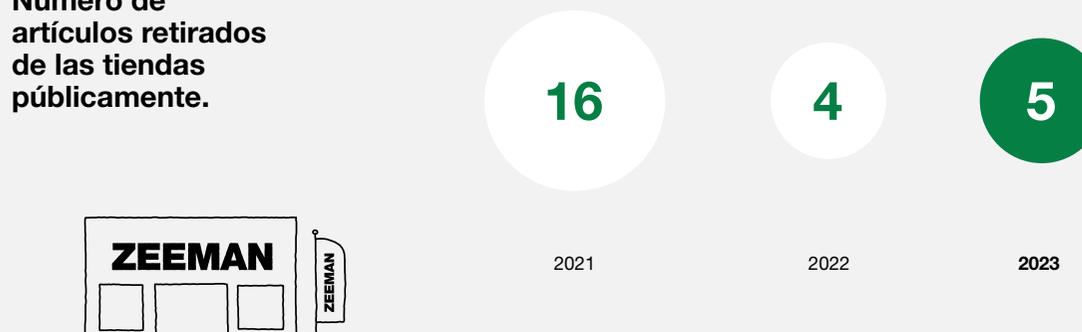
Pruebas aleatorias.

En los centros de producción, agentes con los que Zeeman suele colaborar desde hace años inspeccionan todos nuestros pedidos. Ellos conocen los requisitos de calidad de Zeeman de principio a fin y comprueban si los artículos cumplen con los estándares establecidos por Zeeman. De este modo, los clientes pueden confiar en la calidad de Zeeman. Además, también se realizan muestras aleatorias adicionales en los Servicios Centrales, a la llegada de los pedidos. Se comprueban los artículos (de riesgo) para cumplir con los estrictos requisitos de seguridad, como el largo de los cordones en ropa infantil y para bebé, las piezas pequeñas en juguetes y la resistencia de la costura en los peluches.

Número total de artículos retirados de la venta.



Número de artículos retirados de las tiendas públicamente.



Campañas de retirada de productos.

A pesar de los controles y las muchas comprobaciones, con más de 5000 artículos diferentes en nuestra gama y más de 280 millones de unidades al año, siempre puede salir algo mal. Si resulta que, a pesar de todo, llega a la tienda algún artículo que no cumple nuestros requisitos de seguridad, el artículo se retira de la venta. Desafortunadamente, esto no puede evitar por completo que los clientes compren y utilicen estos productos, por lo que informamos a nuestra clientela a través de nuestro sitio web y de nuestras tiendas físicas de la existencia de un problema de seguridad.

En 2023 se han retirado 36 artículos de las tiendas porque no cumplían con los requisitos internos de calidad de Zeeman. Para 5 de ellos, hemos organizado una campaña de retirada por motivos de seguridad. Y de estos 5 artículos, 4 eran chanclas. Para evitar que suceda esto la próxima temporada, hemos establecido una política de riesgos junto con el proveedor y el departamento de Compras. A diferencia de años anteriores, en el informe se ha reportado el KPI de artículos retirados públicamente de las tiendas. Este KPI refleja formalmente el número de Reclamaciones Relacionadas con la Seguridad (RSS). El KPI "retirado de las tiendas a causa de

algún riesgo potencial de seguridad" de años anteriores reflejaba un posible riesgo de seguridad que no se podía justificar debidamente.

Nuestro surtido está compuesto en un 80 % por ropa y productos textiles, por lo que llama la atención que este año no hayamos retirado ninguna prenda.

Documentar y registrar más.

Para mejorar aún más la calidad de nuestros productos, en 2024 nos centraremos en documentar y registrar los procesos y procedimientos. Esto nos dará un mejor control sobre la calidad y nuestros estándares. Y los clientes obtendrán siempre la calidad que esperan. También estamos iniciando el desarrollo de una Biblioteca de Materiales. Queremos registrar en ella, para cada producto, datos sobre los materiales y materias primas utilizados. Por ejemplo, la vida útil prevista o las posibilidades de reciclaje. Recopilar información de manera sistemática sobre estos aspectos nos permitirá obtener una mejor percepción de la calidad de nuestros productos. Eso nos ayuda a la hora de tomar decisiones de compra. En última instancia, nuestro objetivo es llegar a tener una serie de 'materiales estándar' y conseguir así un mayor control sobre la calidad.

Una operación *zuinig*.

“Llevo trabajando en Gestión de Instalaciones desde 1996, en todo tipo de puestos: me incorporé a Zeeman en 2021 y me siento totalmente como en casa. A lo largo de los años he aprendido mucho sobre el ahorro de energía y trato de compartir esos conocimientos. En todo lo que hago, pienso: ¿no se podría hacer de una forma más sostenible?”

Pieter Planqué,
Gerente de Gestión de Instalaciones, Zeeman.
Alphen aan den Rijn, Países Bajos.

En Zeeman, *zuinig* también significa prestar atención a nuestro consumo de energía, nuestro transporte y la distribución de nuestros artículos. Y en la tienda online, apostamos por una entrega más sostenible y menos embalajes.

Cadena de suministro.

Rediseño del Centro de Distribución.

En 2021 pusimos en marcha el rediseño del Centro de Distribución y la instalación de un nuevo sistema mecanizado de almacenamiento y clasificación. En 2022 se ha realizado la mayor parte de este proyecto. El resultado: una nueva disposición del Centro de Distribución y un nuevo Sistema de Gestión de Almacenes, en combinación con un proceso logístico automatizado. En 2023 hemos puesto en marcha el nuevo proceso logístico, y tanto el software como el hardware funcionan desde el verano. El nuevo proceso se caracteriza por un alto grado de mecanización, lo que minimiza la carga física de los empleados. Las primeras reacciones de los empleados son positivas; el esfuerzo físico se ha reducido considerablemente en comparación con el sistema anterior. Los lugares de trabajo se han diseñado en colaboración con los empleados y un fisioterapeuta de la empresa, lo que hace que la base actual sea un buen comienzo para su puesta a punto en la práctica.

A finales de año, nuestro objetivo es comenzar con la rotación de tareas, lo que distribuirá aún más la carga de trabajo físico por persona entre un colectivo más amplio.

El diseño del sistema logístico tiene por objeto aumentar el nivel de carga del contenedor con ruedas. La situación final con todo el software necesario se completará en 2024, con lo que el aumento se hará visible en la práctica.

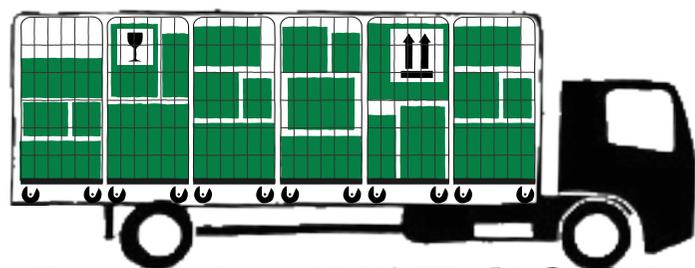
Lanzamiento de 'En el centro de todo lo que hacemos estás tú' en el Centro de Distribución.

Somos *zuinig* con las personas que hacen nuestros artículos, pero también con las personas que trabajan en las tiendas europeas y en los Servicios Centrales. Este proyecto se trata de prestar más atención al empleado/a. Parte de esto fue la construcción de un nuevo espacio dedicado a vestuario y la composición de nuevos equipos de acuerdo con la dotación de personal del nuevo sistema logístico.

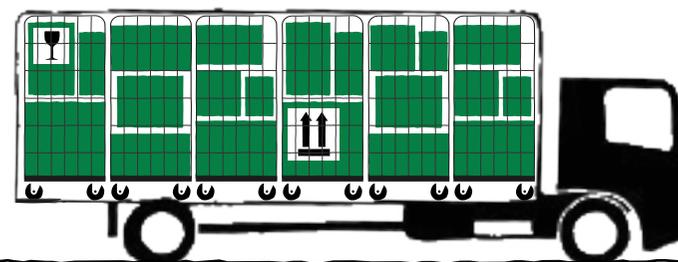
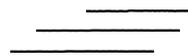
Emisiones por contenedor con ruedas.

El sistema de la lanzadera aportará en el futuro varias ventajas. Por ejemplo, tiene en cuenta los pesos máximos de los contenedores con ruedas. Como resultado, los conductores no tendrán que lidiar con picos de carga tan a menudo. Y aumentaremos además el nivel de carga de los contenedores con ruedas mediante el uso de sistemas de control inteligentes. Como resultado, se requerirán menos viajes de transporte para el mismo volumen de mercancías, lo que se traducirá en una reducción de las emisiones.

En 2023 las emisiones por contenedor con ruedas (cr) han sido algo más bajas: 12,05 kg de CO₂/cr. En 2022, esta cifra era de 12,06 kg, y en 2021 las emisiones llegaron a ser de 12,3 kg de CO₂/cr.



2022 12,06 kg CO₂/cr



2023 12,05 kg CO₂/cr

Transporte.

Camiones.

En 2023 nos hemos esforzado una vez más por reducir las emisiones de CO₂ de nuestros camiones. Siete camiones han sido sustituidos por nuevos camiones con motores diésel de última generación, todos ellos pertenecientes a la categoría Euro 6. Se han adquirido dos camiones para viajes de larga distancia y tres camiones para el servicio de intercambio. Estos tres últimos son camiones con una cabina más pequeña, una cadena cinemática más ligera y optimizada y, como ya se ha mencionado, un motor actualizado. Todo esto contribuye a un menor consumo de combustible y menores emisiones de CO₂. Además, optimizamos constantemente las rutas. Esto también favorece un menor consumo y, por tanto, menos emisiones. Para una conducción más económica, el control de cruce de los nuevos camiones se ha ajustado a una velocidad máxima de 85 km/h.



También están previstas varias inversiones en 2024 para mantener actualizada la flota y los grandes equipos, de forma que incorporemos más camiones con la última tecnología a nuestra flota. También vemos oportunidades de optimización en el despliegue de nuestros camiones de dos pisos. Al aumentar el uso de camiones de dos pisos, llevamos más mercancías en un solo viaje, lo que al final significa que recorreremos menos kilómetros para el mismo número de mercancías.

También estamos en contacto con Smartways, una iniciativa destinada a mejorar el flujo de transporte con semáforos inteligentes. Varios municipios ya están participando en esta iniciativa. La idea es que si el semáforo permanece en verde para los camiones, se necesitarán menos paradas. Esto se traduce en un menor consumo de combustible, menos emisiones de CO₂ y, por supuesto, menores costes. En 2024 queremos investigar qué podría significar esto para Zeeman.

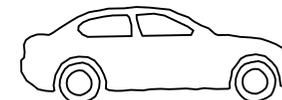
Nuevo socio para el transporte a España.

En 2023 se ha reanudado el transporte intermodal a Barcelona, España, con un nuevo socio. Tuvimos que interrumpirlo temporalmente en 2022 porque se produjeron muchos retrasos, sobre todo a causa de la fiabilidad de los ferrocarriles en España.

Ahora, la conexión entre los Países Bajos y España vuelve a ser mucho mejor.

Turismos.

Hay 140 turismos de Zeeman circulando por Europa. En el último año, varios coches han sido sustituidos por coches híbridos o eléctricos. Actualmente todavía hay 9 coches diésel en circulación, la mayoría de los cuales serán sustituidos por eléctricos en 2024. En el futuro queremos pasar por completo a los coches híbridos y eléctricos. En 2024 lanzaremos una licitación para una empresa de leasing que se ajuste a las ambiciones de Zeeman. Esperamos que en septiembre se puedan sustituir de nuevo gran parte de los turismos por vehículos más eficientes en consumo de combustible.



Adelantarnos a nuevas normativas.

En los próximos años, la industria del transporte de los Países Bajos tendrá que hacer frente a varias normas nuevas. En Zeeman, estamos trabajando intensamente para estar preparados para las nuevas regulaciones: TPMS, Tacógrafo Inteligente y Zonas de Cero Emisiones.

TPMS.

Se prevé que a partir de 2025 sea obligatorio equipar toda la flota con TPMS, un sistema que sirve para leer la presión de los neumáticos. La presión de los neumáticos tiene un gran impacto en el consumo de combustible y es importante para evitar reventones.

Tacógrafo Inteligente.

Todos los camiones que salgan de los Países Bajos deberán disponer de un nuevo tacógrafo inteligente a partir del 19 de agosto de 2025 [o] desde el 21 de agosto de 2023. Esta norma figura en el Paquete de Movilidad de la Unión Europea. El nuevo tacógrafo tiene nuevas características que dificultan la manipulación de los datos. Ahora también será posible que en un control en carretera se pueda consultar el historial de los datos de los últimos 56 días, en lugar de los 28 actuales.

Zonas de Cero Emisiones.

En 2023 se anunciaron los 29 municipios de los Países Bajos que contarán con zonas de cero emisiones a partir del 1 de enero de 2025. Se trata de zonas en las que no se permitirá la circulación de furgonetas y camiones contaminantes. El objetivo de la norma es reducir las emisiones de partículas y CO₂ en las ciudades. En los próximos años se sumarán más municipios (de gran tamaño). En algunos de los municipios habrá una disposición transitoria para los camiones de la categoría Euro 6.

Para prepararnos para estas normas, en 2023 hemos puesto a prueba un camión eléctrico de Volvo. Se trataba de pasar una semana explorando la forma más eficaz de desplegar un vehículo eléctrico en diversas rutas de los Países Bajos. Con estos preparativos, continuamos una línea que iniciamos hace años. Queremos que nuestros camiones tengan las emisiones de CO₂ más bajas posibles.

Con la mirada puesta en las cero emisiones, también seguiremos vigilando de cerca los avances en el mundo del transporte en torno al despliegue de camiones propulsados por hidrógeno y electricidad. Todo indica que la actual red eléctrica de los Países Bajos no está preparada para el suministro de energía a los camiones. Por este motivo, estamos estudiando si no sería mejor cambiar nuestro enfoque hacia el hidrógeno. Seguimos de cerca los desarrollos al respecto.

Zonas de Cero Emisiones en los Países Bajos.



Un factor importante para hacer que el transporte sea más sostenible es la cuestión de cuánto tiempo adicional tendremos que dedicar a cargar los camiones y dónde podremos hacerlo. Para investigar esto, se ha creado un grupo de trabajo de seis transportistas bajo el nombre de Yellow To Green (De Amarillo a Verde). En los próximos años analizarán las cuestiones y dilemas que rodean a este tema.

Además, nos hemos asociado con BigMile, que es una herramienta de análisis de datos con una plataforma interactiva online que ofrece una visión detallada de las emisiones de CO₂ del transporte. En esta plataforma también se puede ver qué zonas son muy contaminantes, por ejemplo porque hay muchas colinas. Consideramos que BigMile es una herramienta adicional muy útil para facilitar nuestra contabilidad de CO₂. Y para reducir aún más las emisiones de CO₂.



Transporte por agua.

Nivel de carga.

Si el nivel de carga de un contenedor marítimo es alto, no necesitamos enviar tantos contenedores. De esta manera también se reducen las emisiones. Trabajamos en estrecha colaboración con nuestros agentes y proveedores para aumentar continuamente el nivel de carga.

En 2023 hemos realizado preparativos para la consolidación portuaria en el sur y el este de Asia: se trata de juntar y agrupar cargas de forma inteligente para que quepa más en un contenedor. Hemos empezado en Bangladesh, y de allí hemos aprendido mucho. A principios de 2024 comenzaremos en un puerto de Pakistán. Lo extenderemos también después a otros puertos.

Compensación de las emisiones de CO₂ de los buques portacontenedores.

A modo de comparación, compensamos las emisiones de CO₂ de los viajes de todos nuestros buques portacontenedores entre Chittagong (Bangladesh) y Róterdam, y entre Karachi (Pakistán) y Róterdam.

La consolidación portuaria ha comenzado más tarde de lo esperado. Como resultado, el nivel de carga medio de nuestros contenedores marítimos en 2023 no ha aumentado tan rápido como esperábamos. El objetivo era del 83 %, pero hemos terminado con el 80 %. Esperamos alcanzar el 83 % en 2024.

Además, Zeeman ha podido enviar el 81 % del volumen total de mercancías con el mayor tipo de contenedor. Debido a los retrasos en la consolidación portuaria, esa cifra tampoco ha crecido en 2024. Esperamos que el uso de grandes contenedores vuelva a crecer en 2024. El objetivo es del 85 %.

Transporte fluvial.

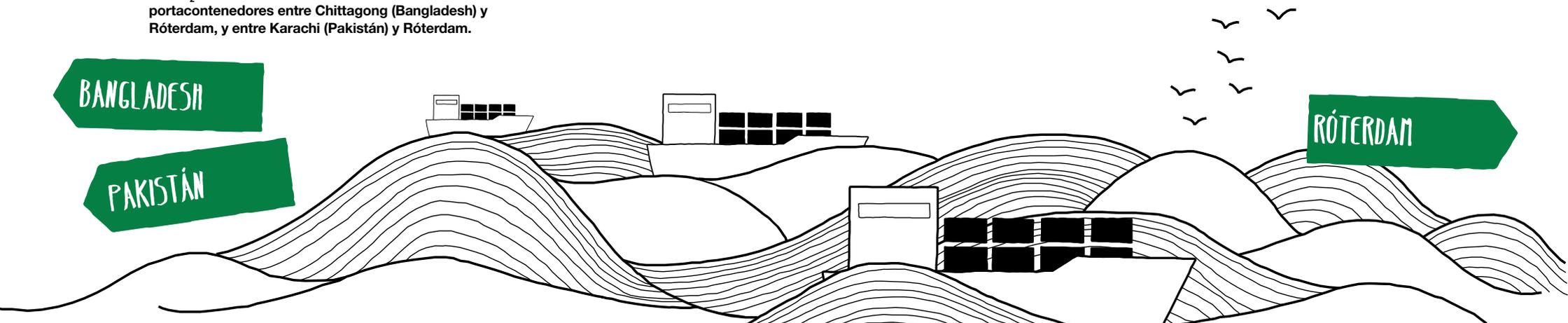
Para transportar las mercancías desde el puerto hasta nuestro Centro de Distribución en Alphen aan den Rijn, en los Países Bajos, usamos en la medida de lo posible el transporte fluvial. De esta manera reducimos el número de trayectos por carretera, así como las emisiones. Hacemos uso del 'corredor verde' en el que varias empresas agrupan los flujos de transporte a través de vías navegables interiores. Transportamos el 42 % de nuestro volumen con un barco fluvial de propulsión eléctrica. Este porcentaje no incluye la terminal CTU.

En 2023, el 95 % de los contenedores marítimos se han entregado por vía fluvial, cuando nuestro objetivo era del 85 %. Para lograrlo, hemos intensificado nuestra colaboración con un operador de embarcaciones fluviales. Se ha mejorado el intercambio automatizado de información, lo que hace que la planificación sea más eficiente. Además, nos estamos cifiendo aún más a los procedimientos internos. Y las condiciones en el puerto de Rotterdam han mejorado. Para 2024, nuestro objetivo es mantener este alto porcentaje del 95 %.

Compensación de las emisiones de CO₂.

En 2023 hemos iniciado una colaboración con GoodShipping, una iniciativa que ayuda a empresas de todo el mundo a conseguir que su transporte sea neutro con respecto a las emisiones de CO₂. En el último año, se han compensado 906 toneladas equivalentes de CO₂. Esto supone el 27 % de las emisiones totales de nuestros buques portacontenedores en sus viajes marítimos.

El objetivo es aumentar la compensación de las emisiones a 1.875 toneladas equivalentes de CO₂ en 2024. De esta manera, la flota se vuelve un poco más sostenible año tras año.



Servicios Centrales y tiendas.

Energía verde.

En 2023, Zeeman ha pasado en los Países Bajos del 70 % de electricidad verde al 100 % de electricidad verde, tanto para las tiendas como para los Servicios Centrales y el Centro de Distribución. A partir del 1 de enero de 2024, ya se suministran más de 1.000 tiendas con electricidad verde.

Sostenibilización de los locales comerciales.

Cada vez hay más leyes y regulaciones para hacer que los edificios o las viviendas sean más sostenibles. Se han alcanzado acuerdos en los Países Bajos y a nivel europeo para luchar contra el cambio climático. Con el fin de sostenibilizar los edificios y las viviendas, se han creado diversas leyes, regulaciones e instrumentos para alcanzar los objetivos climáticos. Se trata, por ejemplo, de las etiquetas de eficiencia energética y el rendimiento energético. Así pues, las oficinas deben tener al menos la etiqueta energética C y el consumo de energía en nuestros edificios – según el Acuerdo Climático de París – no podrá superar los 80 kWh por m² anuales en 2050. La mayoría de nuestras tiendas ahora ya cumplen con este estándar.

Mientras tanto, seguimos tomando medidas para que nuestros locales comerciales sean más sostenibles. Estamos debatiendo esta cuestión con los propietarios de nuestros inmuebles. Y observamos que cada vez más propietarios trabajan ya activamente en la sostenibilidad, por ejemplo instalando aislamiento en tejados y fachadas. También intercambiamos experiencias con otras empresas minoristas. Nuestro objetivo para 2024 es que el mayor número posible de locales comerciales estén libres de gas natural. También comenzaremos a hacer un inventario de las etiquetas de eficiencia energética de nuestros locales comerciales en 2024.

Instalación de puertas correderas.

Si las puertas de una tienda están abiertas todo el día, se pierde mucha energía cuando hace frío. Un desperdicio de energía que es, por lo general, fácil de evitar. Por eso, en 2023 hemos cambiado nuestra política de puertas. Si el propietario y las administraciones locales lo permiten, a partir de ahora en las tiendas nuevas y en las renovaciones elegiremos por defecto puertas correderas en lugar de puertas abatibles. A finales de 2023, ya son 319 las tiendas que cuentan con puertas correderas.

Iluminación.

En nuestras tiendas no se ven lujos superfluos. Lo que sí se puede ver es una iluminación LED. A finales de 2023 había 1.061 sucursales (del total de 1.313) equipadas con iluminación LED. Es decir, un 78 %. La iluminación LED utiliza menos de un tercio de la energía que requieren los tubos fluorescentes tradicionales. Las 1.061 sucursales con iluminación LED reducen el consumo de energía. Esto es más sostenible y mejor para el bolsillo.



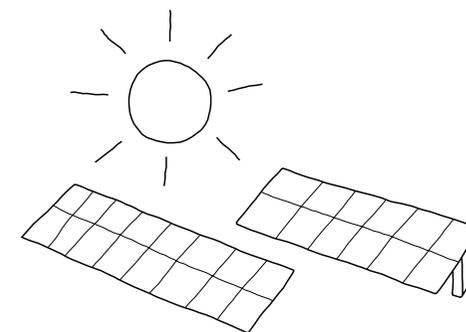
Sostenibilización de las instalaciones.

En 2023, en el departamento de Gestión de Instalaciones se han tomado todo tipo de medidas encaminadas a la sostenibilidad, el reciclaje, así como a la salud de nuestro personal:

- Hemos abandonado los vasos de cartón, y hemos complementado nuestra vajilla actual con vasos lavables.
- En el comedor se han sustituido diversos refrescos por soluciones sin azúcar.
- Desde el 1 de enero de 2023, hemos pasado a utilizar productos de limpieza 100 % biodegradables. Ya no utilizamos por tanto productos de limpieza que tengan impacto en la naturaleza.
- En los Servicios Centrales se ha implantado un Intercambio de Ropa para todos los empleados de la oficina: aquí pueden colgar la ropa usada e intercambiarla con sus colegas. Por cada prenda de vestir que dejan, pueden llevarse otra.
- A la hora de licitar el nuevo vestuario laboral en 2023, se ha prestado especial atención a la sostenibilidad y la reciclabilidad. Se ha optado en este sentido por prendas de algodón 100 %. También estamos estudiando las posibilidades de reciclar y reutilizar el vestuario laboral existente.
- Al comprar escritorios y sillas, siempre prestamos atención a la durabilidad y la longevidad, así como a la ergonomía. Sopesamos con cuidado todo tipo de factores: por ejemplo, la calidad de los asientos (también a largo plazo), la circularidad (si las materias primas se pueden reutilizar), el proveedor y el productor (preferiblemente local) y si los muebles se pueden reparar si algo se rompe.



En relación con la mecanización y automatización del Centro de Distribución (en 2021 y 2022) hemos comprado un paquete de baterías de 1,3 MWh. Con la construcción de los sistemas inteligentes en el Centro de Distribución ha aumentado el consumo de energía. Este paquete de baterías nos permite almacenar la energía de los 8.600 paneles solares que tenemos en el tejado. Como resultado, reducimos la cantidad de energía que devolvemos a la red eléctrica y podemos utilizar la energía almacenada más adelante. Esto nos permite hacer un uso óptimo de nuestra energía solar. Y podemos compensar la electricidad adicional necesaria para nuestro nuevo sistema mecanizado de almacenamiento y clasificación. En 2024, veremos cómo podemos optimizarlo aún más.



Tienda online.

Introducción del Pasaporte Digital de Producto.

En el marco del Pacto Verde de la Unión Europea, se ha estipulado que todos los productos que entren en el mercado europeo dentro de una categoría específica de productos de riesgo deberán tener un Pasaporte Digital de Producto (PDP) antes de 2026. Empezando por las pilas, los textiles y la electrónica. A partir de 2027 se añadirán otras categorías de productos. El objetivo es hacer que los productos sean más sostenibles, más reciclables y más fáciles de reutilizar. El PDP es un paso importante para hacer que la economía europea sea más sostenible. Para lograrlo, Zeeman ha empezado a preparar en 2023 una plataforma en la que se podrá recopilar y mostrar información sobre todos los productos. Esto nos permite proporcionar a los clientes información transparente, por ejemplo sobre cómo se ha fabricado un producto. Nuestro departamento de Compras está recopilando y registrando todos los datos.

Comprar de forma responsable en los Países Bajos.

En 2023 se ha producido un intenso debate en los Países Bajos sobre si es ético que los clientes tengan la opción de pagar sus compras (online) más tarde. Por un lado, un régimen de pago de este tipo puede ayudar a un cliente que dispone de menos recursos: pongamos por caso que los niños necesitan un abrigo. Entonces, como padres, es difícil esperar a finales de mes. Pero, por otro lado, existe el riesgo de que este régimen permita a las personas endeudarse con demasiada facilidad dando lugar, como resultado, a problemas financieros. Cabe señalar, sin embargo, que en los Países Bajos las empresas minoristas estamos obligadas por ley a ofrecer a los clientes la posibilidad de realizar el pago aplazado del 50 % del precio de compra.

En Zeeman, por cierto, estamos de acuerdo con las críticas a este tipo de regímenes. En 2023 hemos estado en contacto con la Orga-

nización Neerlandesa de Compras a Domicilio (Thuiswinkel.org) y otras empresas minoristas para buscar soluciones. Mientras tanto, Thuiswinkel.org mantiene conversaciones sobre este tema con la administración pública y los políticos. En Zeeman creemos que, en interés del cliente, debemos tener cuidado al ofrecer la 'compra a crédito'. Por eso, en 2023 hemos revisado a la baja nuestro método de pago aplazado. Ahora, en los Países Bajos lo hacemos a través de un solo proveedor (en lugar de dos). Al hacerlo, hemos acordado que a partir de ahora se realice una evaluación de solvencia más estricta. Por cierto, ya hace años que, por política de Zeeman, no utilizamos nunca el método de pago aplazado como estrategia de venta a la hora de promocionar un artículo o una compra. En 2024 esperamos nuevos desarrollos.

Entrega más sostenible de los pedidos online.

Estamos probando también cómo podemos entregar los pedidos online de una forma más sostenible. Intentamos fomentar, entre otras cosas, el uso de puntos de recogida. Como resultado, tenemos que entregar menos paquetes a domicilio y podemos reducir el número de movimientos de mercancías. En los Países Bajos, el 6,27 % de los paquetes fueron entregados en 2022 a través de un punto de recogida. En 2023, esta cifra ha aumentado hasta el 11,77 %, lo que supone un crecimiento del 88 %. Para todos los países juntos, el porcentaje fue del 10,61 % en 2022 y del 14,13 % en 2023. Eso supone una subida del 33 %. Esperamos al menos mantener este nivel en 2024. Estamos trabajando en aún más formas de fomentar un transporte más sostenible. Por ejemplo, a partir de 2024 queremos ofrecer a los clientes cada vez más información sobre las emisiones de CO₂ de su paquete. Thuiswinkel.org también está trabajando en ello. Por ejemplo, podremos mostrar cuál es el método de entrega más sostenible para cada pedido online. A continuación, el cliente hará su propia elección.

Además, enviamos todo lo posible en bolsas de polietileno recicladas para transportar menos 'aire'. Y animamos a los clientes (con un texto en el embalaje) a devolver el embalaje de los pedidos online a la tienda: de esta manera se podrán reciclar. También propiciamos

activamente las devoluciones en tienda: suele haber una tienda cerca, por lo que los clientes no tienen que recorrer largas distancias. En la tienda, el artículo devuelto puede volver a ponerse a la venta como un 'artículo de devolución normal'. Si, a pesar de todo, un cliente desea devolver un artículo, los gastos correrán por su cuenta. Esto eleva la barrera. Si la devolución es necesaria (por ejemplo, porque el producto presenta algún defecto), sí reembolsamos los gastos de devolución. Esto se hace *a posteriori*.

Reducir los movimientos de transporte.

Nuestro Centro de Distribución para la tienda online se encuentra en Amberes, Bélgica. A largo plazo, nuestro objetivo es reducir al máximo el número de movimientos de transporte hacia y desde nuestro Centro de Distribución. Entre otras cosas, estamos realizando los preparativos para un servicio de Click & Collect. Este servicio permitirá a los clientes optar por recoger su pedido en la tienda. De este modo, los artículos proceden de las existencias de la tienda y no es necesario enviar ningún paquete. Actualmente estamos trabajando en una nueva plataforma digital que lo haga posible. Pero esto solo puede hacerse en estrecha colaboración con nuestros servicios de entrega: hemos puesto como condición que mantengan los mismos altos estándares en materia de RSC que Zeeman. Además, como socio activo de Thuiswinkel.org (la Organización Neerlandesa de Compras a Domicilio), en 2023 hemos participado en la redacción de una nueva certificación específicamente orientada a la sostenibilidad para tiendas online. Esta certificación se lanzará en abril de 2024.

Las personas y la sociedad.

Somos un empleador estable para más de 9.000 personas y un cliente fiable para un gran número de empresas de producción y servicios, dentro y fuera de Europa. Trabajamos con respeto entre nosotros, hacia nuestros clientes, nuestros compañeros y nuestros socios.



Condiciones laborales seguras y saludables.



En todos los países en los que producimos vigilamos que las condiciones de trabajo sean seguras y saludables. Cada año identificamos los mayores riesgos. A partir de aquí, implementamos mejoras paso a paso.

“Gracias en parte a Zeeman, las condiciones de trabajo en nuestra fábrica han mejorado y se han vuelto más saludables. Nuestros salarios se complementan. Esto significa que ya no tenemos que trabajar horas extras”.

Hasna Hena, Operadora de Planificación y Comercialización. Fame, Bangladesh.

Consideramos que todo el mundo en nuestra cadena de suministro debería poder trabajar en condiciones buenas y seguras. Nuestros principios se encuentran descritos en nuestro Código de Conducta Bidireccional, en el que se establece lo que esperamos de nuestros proveedores, pero también lo que los proveedores pueden esperar de Zeeman. Una colaboración de igual a igual; de eso se trata.

Riesgos en la cadena.

Para vigilar las condiciones de trabajo, nosotros mismos visitamos a nuestros proveedores. Además, en los países en los que se lleva a cabo nuestra producción velamos por unas condiciones de trabajo seguras y saludables a través de nuestra colaboración con la Fair Wear Foundation y mediante la participación en el Acuerdo Internacional. Determinamos los puntos de atención en función de los riesgos que observamos en nuestra cadena.

Se ha elaborado un [formulario específico](#) para cada país de producción con una descripción de los tres riesgos principales. Estos riesgos se han determinado teniendo en cuenta las consecuencias negativas para las personas y el medio ambiente: su gravedad y la probabilidad de que ocurran. Nuestra reunión con los grupos de interés ha proporcionado, entre otras cosas, información importante a este respecto, como también lo han hecho las auditorías de Fair Wear a los proveedores, los informes de investigación de varias ONG y lo que vemos nosotros mismos en la cadena. Sin embargo, es complejo abordar todos los riesgos al mismo tiempo. Por lo tanto, como primer paso, es muy útil concienciar a los proveedores sobre los riesgos existentes a través del formulario.

A partir de la priorización de los riesgos, podemos vincular los riesgos a nivel de país con los riesgos a nivel de fábrica. Para cada riesgo priorizado, el proveedor recibe algunas preguntas. Es importante averiguar si nuestros proveedores son conscientes del riesgo y cómo lo manejan. Basándonos en estos conocimientos, en 2024 podremos seleccionar proyectos y/o establecer objetivos. También queremos ampliar aún más el análisis de riesgos en 2024 con la ayuda de la herramienta de evaluación de riesgos de la Fair Wear Foundation. Con esta herramienta podemos abordar aún mejor los riesgos a nivel de fábrica.



Dilemas sostenibles.

Cada vez logramos identificar mejor los riesgos en los países en los que producimos, pero el posterior seguimiento y tratamiento de cada riesgo es un proceso largo y complejo.

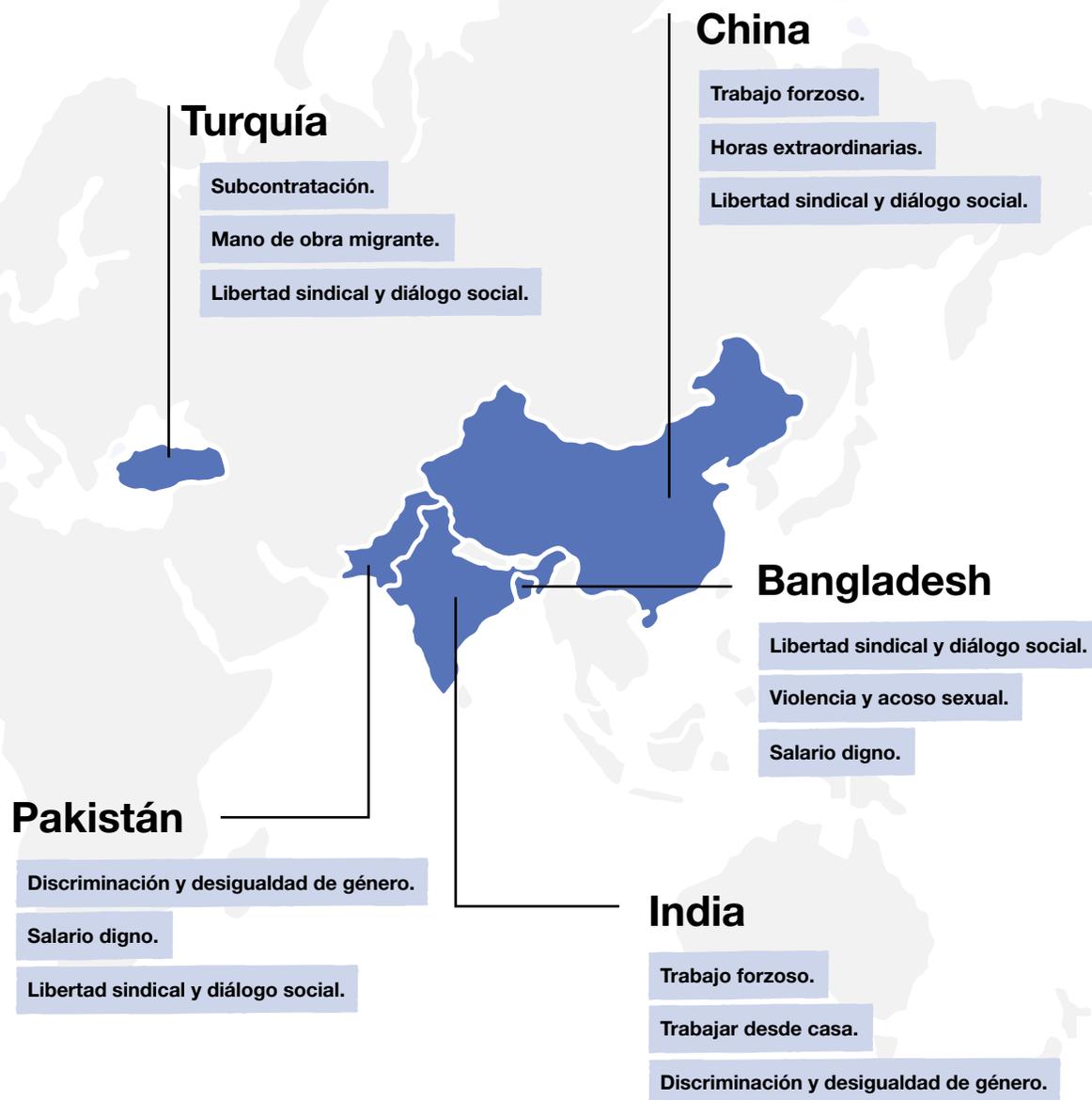
En todos los países en los que se lleva a cabo la producción nos enfrentamos a diferencias culturales, así como a legislaciones diversas. Somos conscientes de que cuestiones como las horas extras, la libertad sindical y el trabajo forzoso son difíciles de influir localmente, si bien hemos acordado con los proveedores compromisos al respecto.

Evolución y resultados.

Lanzamiento del Acuerdo de Pakistán.

Puntuación 'Good' obtenida en el Control de Rendimiento de Marca anual de la Fair Wear Foundation.

Riesgos por país.



Subcontratación en Turquía.

En Turquía existe el riesgo de que los proveedores subcontraten el trabajo a otros proveedores. Es importante que haya una comunicación transparente al respecto. Nuestros agentes informan regularmente de esto a los proveedores existentes y nuevos a través de nuestra [política de subcontratación](#).

Discriminación y desigualdad de género en Pakistán.

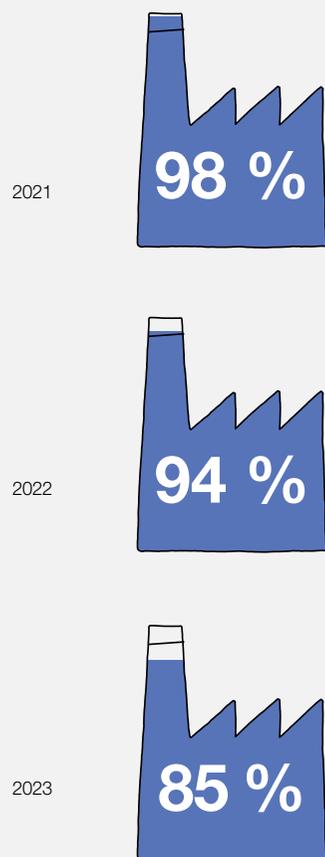
Uno de los riesgos que se producen en la industria textil y de la confección es la discriminación por motivos de género. Esto se debe, en parte, a que las mujeres están infrarrepresentadas en los sindicatos. Además, el número de mujeres que trabajan es particularmente bajo. En 2023, con dos de nuestros proveedores en Pakistán iniciamos un proyecto centrado en el empoderamiento de las mujeres (véase más detalles en la página 90).

Libertad sindical y diálogo social en Bangladesh.

A menudo, todavía falta diálogo social entre la dirección y los trabajadores. Creemos que es importante que los empleados puedan ejercer sus derechos. Por ejemplo, en el tema de la libertad de asociación. Esto implica, entre otras cosas, que deben tener la posibilidad de afiliarse a un sindicato, asociarse y entablar diálogo con la dirección (diálogo social). Desafortunadamente, en muchos lugares estos derechos están bajo presión. A través del proyecto Amplify, que cuenta con el apoyo de los sindicatos Mondiaal FNV y CNV Internationaal, un proveedor seleccionado recibió el año pasado formación y apoyo en relación con este tema.

Puede leer más sobre nuestro enfoque del salario digno en la página 75, y sobre el trabajo forzoso en India en la página 74.

Puntos de mejora originales del Acuerdo de Bangladesh implementados en los centros de producción/las fábricas.



Acuerdo Internacional para la Salud y la Seguridad en la Industria Textil y de la Confección.

En 2023 Zeeman firmó el Acuerdo Internacional para la Salud y la Seguridad en la Industria Textil y de la Confección (International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry) por un período de 26 meses. El acuerdo se aplica a nuestros proveedores de Bangladesh y, desde el año pasado, también de Pakistán.

En los últimos años hemos trabajado en Bangladesh para mejorar la seguridad contra incendios, las estructuras de los edificios y la electricidad. Por puntos de mejora entendemos los puntos que – en el marco del Acuerdo – surgieron de las primeras inspecciones de seguridad de los proveedores. El porcentaje de puntos de mejora implementados es inferior al de años anteriores; concretamente es del 85 %. Esto se debe a que a finales de 2023 se ha sumado un nuevo centro y se ha inspeccionado un centro existente que aún está a la espera de una inspección de seguimiento para verificar el cumplimiento. Ambos centros todavía tienen un porcentaje más bajo de puntos de mejora originales implementados, lo que significa que, como resultado, en 2023 tenemos una puntuación más baja. El próximo año trabajaremos con los proveedores para implementar mejoras.

Tras la firma del Acuerdo de Pakistán a finales de 2022, en 2023 hemos comenzado a preparar las inspecciones en Pakistán. La primera inspección se ha realizado en diciembre de 2023. En 2024 se tomarán medidas para implantar mejoras en la seguridad contra incendios, las estructuras de los edificios y la electricidad.

Fair Wear nos mantiene atentos.

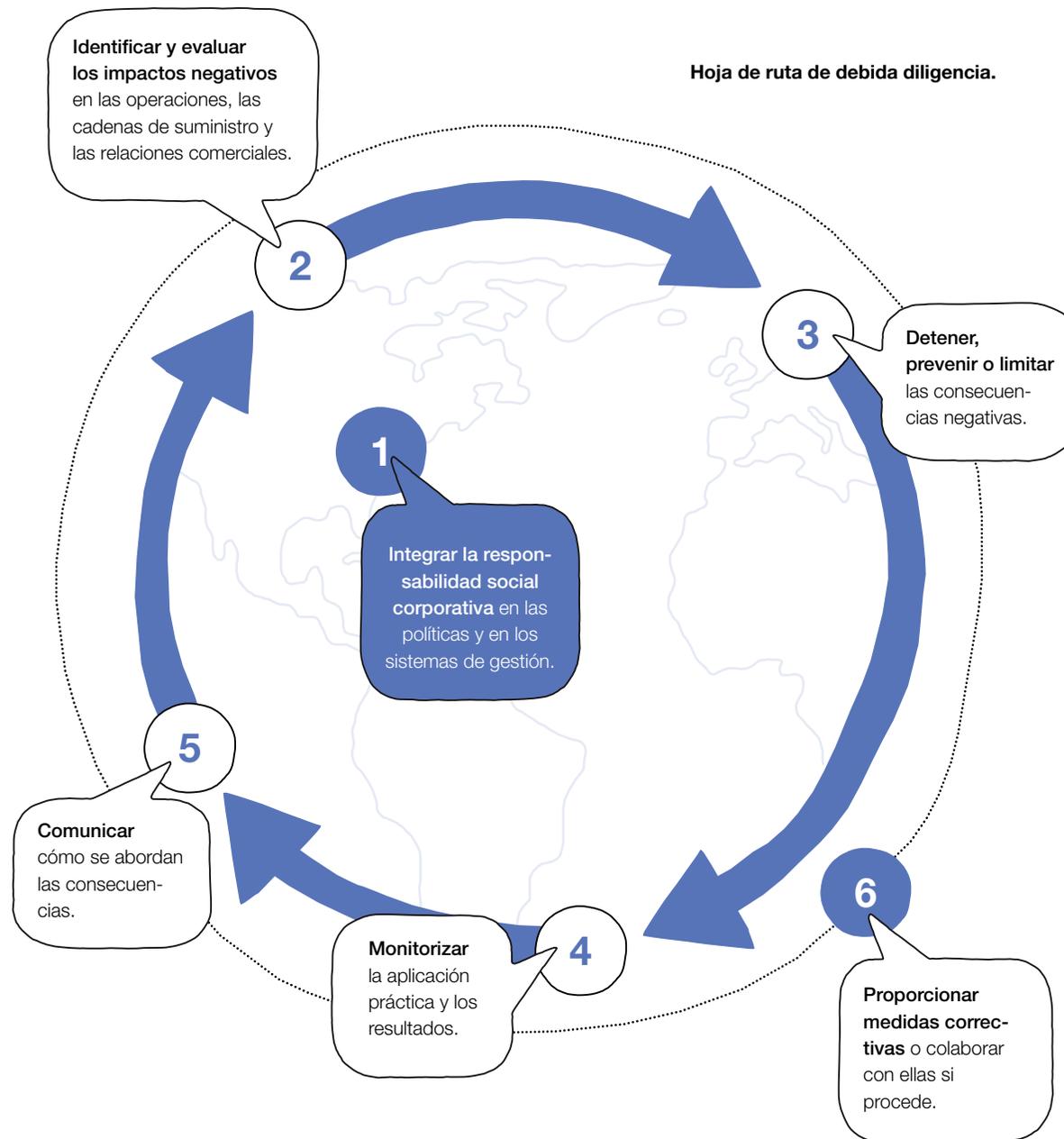
La Fair Wear Foundation es una iniciativa de múltiples partes interesadas, con más de 130 afiliados y una amplia base de representados, formada por organizaciones como INretail, Modint, CNV Internacional, Mondiaal FNV y Campaña Ropa Limpia. Hace ya años que la Fair Wear Foundation, como ONG, está comprometida con unas buenas condiciones de trabajo en la industria de la moda, en los países donde se fabrica la ropa. Los puntos más importantes son: la prohibición del trabajo infantil y forzoso, unos horarios de trabajo normales y un lugar de trabajo seguro e higiénico.



Control de Rendimiento de Marca de la Fair Wear Foundation.

Los miembros de la Fair Wear Foundation se someten anualmente a una revisión llamada 'Control de Rendimiento de Marca'. Zeeman obtuvo en agosto del año pasado una puntuación de 'good', con un 59 %. Esta puntuación es ligeramente inferior a la de 2022 porque la Fair Wear Foundation ajustó en 2023 el método de análisis en línea con las directrices de la OCDE. En los indicadores que se evalúan se utiliza la hoja de ruta de debida diligencia y, por lo tanto, se profundiza en nuestro enfoque del riesgo. Como resultado, se ha elevado el listón para todos los miembros.

En 2023, una de las recomendaciones de la Fair Wear Foundation para Zeeman fue hacer un mejor seguimiento de los hallazgos relacionados con el salario mínimo legal. Muchas auditorías realizadas en 2023 han revelado que nuestros proveedores tienen dificultades para cumplir con las obligaciones legales en materia del salario mínimo. Por ejemplo, la remuneración de los días de vacaciones reglamentarios o el pago de las horas extraordinarias trabajadas al doble de la hora normal. Basándonos en este consejo, a finales de 2023 ya hemos enviado una carta informativa a todos nuestros proveedores. En ella describimos las expectativas de los proveedores y hacemos hincapié en las nuestras. Para China se aplica un enfoque específico. El pago en China se basa en las unidades producidas, por lo que existe el riesgo de que los empleados no reciban un salario mensual fijo, sino que dependa de la cantidad de piezas fabricadas. Así, por ejemplo, perderán ingresos si no trabajan todas las horas. Por eso, también estamos trabajando con ellos en un 'sistema de comparación salarial'. Este sistema se utiliza para determinar si el empleado recibe el salario mínimo de una semana laboral normal (40 horas). Asimismo, nos esforzamos activamente por lanzar cada año nuevos programas de salario digno. De esta manera queremos reducir los riesgos asociados a los salarios. Para más información, consulte a partir de la página 75.



Mejora estructural en colaboración con Fair Wear.

Sabemos que nuestras propias prácticas de compra tienen impacto en las condiciones de las fábricas. Por eso tomamos decisiones conscientes durante el [proceso de compra](#). Además, comprobamos si las fábricas cumplen con el Código de Conducta. Realizar una auditoría es una buena herramienta para ello, pero al mismo tiempo tenemos claro que se trata de una instantánea. Por eso pedimos a la Fair Wear Foundation que imparta formación a nuestros proveedores y consideramos muy importante contar con un mecanismo de quejas que funcione bien.

En 2023 han sido auditadas 14 fábricas por parte de la Fair Wear Foundation. Durante las auditorías, se evalúan las fábricas en base a varios aspectos. Estos se pueden encontrar en el Código de Prácticas Laborales de la Fair Wear Foundation. Los temas que surgen son, por ejemplo, el trabajo infantil, los salarios dignos y la discriminación. Gracias a la metodología de auditoría de la Fair Wear Foundation hemos encontrado más puntos de mejora urgentes que en los años anteriores a nuestra colaboración con ellos. Cada auditoría realizada ha revelado puntos de mejora.

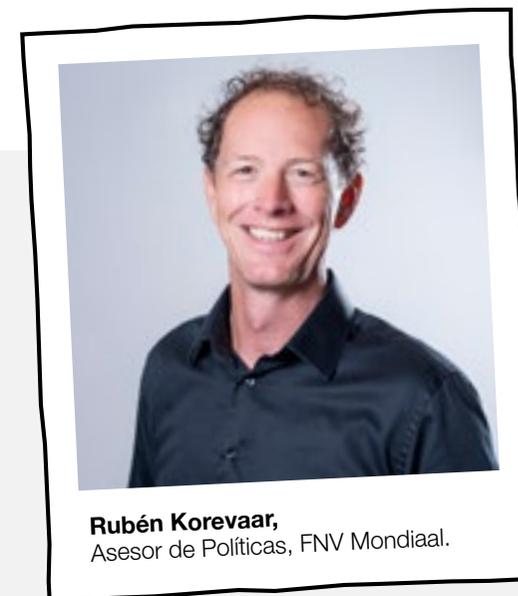
La metodología de auditoría de la Fair Wear Foundation es muy completa en el campo de las condiciones de trabajo. El tema de los derechos humanos se aborda de manera amplia, incluyendo ejemplos como las condiciones salariales y la duración de la jornada laboral. Por ejemplo, se realizan entrevistas con empleados de la

fábrica. Las entrevistas tienen lugar fuera de las paredes de la fábrica, de modo que hay un clima seguro para responder a las preguntas. Además, la metodología de auditoría de la Fair Wear Foundation va un nivel más allá al investigar las causas subyacentes del incumplimiento. También se investiga, por ejemplo, si nuestras prácticas de compra pueden tener un efecto negativo en las condiciones de trabajo de la fábrica.

Además, la Fair Wear Foundation cuenta con oficinas locales en los países de producción. Esto les permite orientar a nuestros proveedores en la aplicación de mejoras. Las auditorías nos han ayudado en los últimos años a implementar mejoras visibles. Para lograr un cambio real, después de cada auditoría realizada por la Fair Wear Foundation se lleva a cabo un Programa de Educación en el Lugar de Trabajo (Workplace Education Program, WEP). Esta formación WEP está dirigida tanto a la dirección de la fábrica como a los empleados. Reciben las herramientas necesarias para mejorar las condiciones de trabajo en el lugar de trabajo a través de un diálogo abierto. Otro objetivo importante de la formación es concienciar a los trabajadores de las fábricas sobre sus derechos y formarles en el uso del mecanismo de quejas. En 2023, la Fair Wear Foundation ha formado a 8 proveedores y se han planificado más sesiones de formación. Ahora bien, la Fair Wear Foundation se dedica únicamente a los proveedores textiles, por lo que no todos nuestros proveedores quedan incluidos en su ámbito de trabajo.

Por la FWF	2021	2022	2023
Número de auditorías.	29	19*	14
Número de formaciones.	22	22	8
Número de quejas.	4	7	7

*Puesto que nuestro interés es, sobre todo, que las auditorías de la Fair Wear Foundation se hagan a nuestros proveedores más grandes, el número de auditorías ha disminuido en comparación con el año pasado.



“Zeeman se ha puesto en contacto en 2023 con la organización sindical Mondiaal FNV para preguntar cómo pueden hacer más, como empresa, para garantizar mejor la Libertad de Asociación, uno de los derechos laborales fundamentales, entre sus subproveedores. En colaboración con otras cinco empresas holandesas, lo hemos puesto en práctica en varios subproveedores de Bangladesh. A través del proyecto AMPLIFY, hemos llevado a cabo elecciones entre los trabajadores de acuerdo con la legislación laboral local. Posteriormente, los empleados electos, junto con la gerencia, han recibido formación y orientación con el fin de organizar consultas estructurales de trabajo para debatir y mejorar de las condiciones de trabajo. También hemos hablado con el equipo de compras de Zeeman sobre la manera de plantear, desde su función, el tema de la Libertad de Asociación y otros estándares sociales en sus negociaciones con los subproveedores. La ambición es seguir expandiendo Amplify a otros países de producción en 2024”.

Mecanismo de quejas.

Si hay quejas, esperamos que se puedan resolver en la medida de lo posible a través de un buen diálogo. Cuando el problema no se puede resolver entre los empleados y la propia dirección, los trabajadores de fábrica tienen la opción de llamar de forma anónima a la línea de ayuda de la Fair Wear Foundation. Cuando se presenta una queja, la Fair Wear Foundation investiga primero si es válida. Se comparte luego con el equipo de RSC. A continuación, entablamos un diálogo con el proveedor para llegar a una solución adecuada. Consideramos que es una buena señal que se esté utilizando el mecanismo porque creemos que es importante que los trabajadores de las fábricas conozcan sus derechos y hagan oír su voz. Por supuesto, los trabajadores tienen que conocer el mecanismo. Con este fin, en las fábricas donde se hacen nuestras prendas de vestir y textiles hay un cartel informativo con el Código de Prácticas Laborales de la Fair Wear Foundation en el idioma local y un número de teléfono. Además, la información se ha puesto en una tarjeta y se ha distribuido a todos los trabajadores de las fábricas. Promovemos también que se entreguen estas tarjetas a los nuevos trabajadores.

Dos quejas de 2022 todavía no habían sido resueltas. Estas quejas fueron reportadas a finales de 2022.

Una queja provino de un empleado de Turquía que había sido despedido sin que se le indicara un motivo. En este tema se nos han pedido tanto nuestra mediación como la de la Fair Wear Foundation. Desafortunadamente la mediación fracasó debido a un error de comunicación durante la auditoría de la Fair Wear Foundation en esta fábrica. Más tarde siguió otra queja. A principios de 2024, junto con un mediador, nos pondremos en contacto con el proveedor para llegar a una solución adecuada.

Otra queja provino de Pakistán. Al no haber ningún equipo de la Fair Wear Foundation operando en este país, todavía no hemos logrado resolver completamente esta reclamación. En 2024 nos sentaremos con el proveedor para ver si podemos resolver esta queja nosotros mismos.

En 2023 se han recibido siete nuevas quejas a través del mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation.

Seis de las siete quejas han procedido de Bangladesh. Vemos esto como consecuencia de los disturbios en Bangladesh por el proceso de revisión del salario mínimo y a las elecciones parlamentarias de 2024. El salario mínimo se revisa en Bangladesh una vez cada cinco años. Los trabajadores del sector textil salieron en masa a la calle para exigir un salario mínimo más alto. Las tensiones fueron en aumento al ver que la demanda salarial de los empleadores era muy inferior a la exigida por los trabajadores y sus representantes. Al final, el nuevo salario mínimo fijado sigue estando muy por debajo del salario mínimo vital. También hemos publicado una declaración para pronunciarnos a favor de un salario mínimo más alto y que sea un salario digno.



En el caso de otro proveedor se comprobó que se había producido insatisfacción con el pago del salario digno. Solo se había incluido a los trabajadores de la planta de producción, a pesar de que también existe una brecha salarial para el personal de oficina. Después de consultar con el agente y la Fair Wear Foundation, se decidió pagar un salario digno a todos los empleados de la planta de producción, así como a los empleados relacionados con la planta de producción. El personal de oficina ganaba, en promedio, muy por encima del salario digno, por lo que no cumplía con los criterios de nuestros programas.

[Enlace a la queja.](#)

En el caso de un proveedor, el salario digno se pagó con retraso debido a un error nuestro. Esto se ha corregido. Si volviera a suceder en el futuro, lo comunicáramos de manera más oportuna.

[Enlace a la queja.](#)

Otras dos quejas se refieren a un despido sin la debida compensación económica o una comunicación transparente. En un caso, la empleada fue despedida verbalmente y quería recuperar su puesto de trabajo. Mientras tanto, la empleada ha entrado a trabajar en otro sitio y ya ha recibido la compensación. En el otro caso, se despidió a todo un grupo de empleados. También exigían recuperar sus empleos o recibir una compensación económica. Los empleados ya han recibido su dinero, pero la fábrica ha sido cerrada temporalmente.

[Enlace a la queja.](#)

También recibimos quejas de cuatro empleados despedidos que estaban esperando sus salarios atrasados. El proveedor ya había intentado comunicarse con los empleados, pero sin éxito. Después de la mediación, se envió un mensaje adecuado a los empleados y se les ofreció la posibilidad de cobrar el dinero. Desde entonces, tres de los cuatro empleados ya han venido a cobrar el dinero.

[Enlace a la queja.](#)

En Turquía se ha presentado otra reclamación contra el mismo proveedor que también fue objeto de una queja en 2022. En este caso, los trabajadores indicaban que tenían que trabajar muchas horas extras, que las comidas no eran buenas y que las puertas se cerraban durante las horas de trabajo. La queja ha sido atendida de inmediato y estamos en conversaciones con la fábrica. En 2024 se llevarán a cabo entrevistas con los trabajadores con el objetivo de realizar una investigación más exhaustiva y posteriormente desarrollar una formación adecuada tanto para la dirección como para los empleados.

[Enlace a la queja.](#)

Tres de las siete quejas de 2023 ya se han resuelto.

Muchas quejas no se pueden resolver con rapidez. A menudo son complejas y, a veces, dependemos de terceros para su gestión y resolución. Además, en algunos casos, todavía estamos esperando la verificación de la Fair Wear Foundation con el empleado que ha reportado la queja. Por supuesto, cuanto más rápida sea la resolución, mejor. En 2024 queremos resolver por completo todas las quejas pendientes.

Pero vemos que el mecanismo de quejas funciona.

Cuando recibimos una queja, trabajamos conjuntamente con el equipo local de la Fair Wear Foundation, con otros miembros de la Fair Wear, con las ONG locales, con nuestro agente y con el proveedor en cuestión. Consideramos positivo que se hayan registrado otras siete quejas a través de este mecanismo. Esto demuestra que el mecanismo ha captado la atención de los trabajadores. Y tienen la confianza necesaria para presentar una reclamación. El próximo año queremos dar a conocer aún más el mecanismo de quejas. Esto requiere medidas adicionales, sobre todo en el caso de los proveedores a los que aún no hemos impartido la formación.



Accidente en la cadena en Kentucky Textiles.

Por desgracia, este año pasado también se ha producido un accidente en nuestra cadena de suministro. La Campaña Ropa Limpia nos ha informado al respecto porque en [Open Supply Hub](#) se pueden ver las ubicaciones de las fábricas donde se realiza nuestra producción, así como los siguientes pasos en la cadena. En una planta de teñido y lavado, una empresa afiliada de un importante proveedor de Bangladesh, un empleado murió electrocutado. Otros dos trabajadores resultaron heridos. El accidente se produjo mientras se procesaban residuos en el tejado de la fábrica. Durante esta operación se tocó un cable eléctrico. Inmediatamente nos sentamos con nuestro agente, el proveedor y la Fair Wear Foundation. En consulta, la Fair Wear Foundation realizó una inspección exhaustiva del centro y comprobó la seguridad. En base a esto, se han realizado mejoras para garantizar un lugar más seguro. Legalmente, la esposa del difunto solo iba a recibir un pago único del seguro. Pero como consideramos que esto no era suficiente, decidimos pagarle a la esposa del difunto un salario digno durante 12 meses. Además, después de este suceso nos unimos al programa piloto del Plan de Accidentes de Trabajo (Employment Injury Scheme, EIS). Este programa proporciona compensación para los empleados y/o sus familias en caso de posibles accidentes y fallecimientos. Kentucky Textiles ya formaba parte del programa piloto del EIS, lo que significa que la mujer también recibirá una compensación de este programa. La Fair Wear Foundation todavía no ha cerrado el caso. Lo mantendremos abierto hasta que estemos seguros de que en 2024 se abona el importe íntegro a la mujer. [Enlace a la queja.](#)

Quejas.



7 quejas recibidas, de las cuales 5 solucionadas.



7 quejas recibidas, de las cuales 3 solucionadas.

Trabajo infantil y forzoso.



El trabajo infantil y el trabajo forzoso son inaceptables y no deben producirse en nuestra cadena de producción. Lo comprobamos, entre otros, a través de auditorías, pero también analizamos críticamente nuestras propias políticas de compra.

“Nos sentimos muy motivados trabajando aquí. Y eso tiene mucho que ver con las reglas claras y la confianza que se deposita en nosotros. Estoy muy contento de trabajar para Zeeman”.

Seyithan Baran, Departamento de Planchado y Embalaje,
Şimşek, Türkiye.

Zonas de riesgo en los países donde tiene lugar la producción.

Para reducir aún más los riesgos de trabajo infantil y forzoso, nos centramos en las siguientes zonas de riesgo:

En la región de Xinjiang, en China, a las minorías étnicas como los uigures se les obliga a trabajar en condiciones deplorables. Son sistemáticamente discriminados y oprimidos. Las minorías étnicas de la región de Xinjiang están siendo también obligadas a trabajar en otras partes de China. Sobre todo en la producción de algodón. Por esta razón, en lo que respecta a nuestro consumo de algodón apostamos por una mayor comprensión de la cadena, especialmente en los niveles más profundos. Si conocemos el origen del algodón, podemos descartar la posibilidad de que proceda de dicha región. Sin embargo, sigue existiendo el riesgo de que las minorías étnicas sean dispersadas por toda China.

Las investigaciones han demostrado que el riesgo de trabajo forzoso es alto en las fábricas de hilados de **Tamil Nadu, en el sur de India.** Los abusos se producen principalmente en los niveles más profundos de la cadena, por ejemplo en empresas en las que los sindicatos no son bienvenidos. En el caso de Zeeman, no sabemos exactamente qué fábricas de hilados de nuestra cadena participan en la producción y qué estándares aplican. Hacía tiempo que queríamos desarrollar un enfoque que garantizara una mayor transparencia en la cadena. En consecuencia, en 2023 hemos mantenido conversaciones con una ONG y con empresas para hacer un balance de cómo afrontar los demás los riesgos de las malas condiciones de trabajo en las fábricas de hilados. Como resultado de las conversaciones, hemos iniciado una investigación con Paradigm Shift sobre las fábricas de hilados en India. Paradigm Shift es una organización india que también trabaja con la Fair Wear Foundation, ONG locales y otras empresas del sector textil. La organización se centra en proyectos de derechos humanos en la cadena de suministro y conoce el mercado textil de principio a fin. Puede leer más al respecto en la página siguiente.

Conocer mejor la cadena.

Puesto que a un nivel más profundo de la cadena existen más riesgos de abusos, es importante comprender cada vez mejor los eslabones de nuestra cadena de suministro: desde la materia prima hasta el producto final. Esto supone un desafío. La industria es compleja y se necesitan muchos eslabones para lograr el producto final.

En Zeeman queremos obtener cada vez más información sobre el origen del algodón (véase la página 80). Esto también incluye información sobre las ubicaciones de los centros donde se realiza la labor de desmotar e hilar el algodón. Publicamos estas ubicaciones en Open Supply Hub y en nuestro propio sitio web. Esto permite a las ONG y a los sindicatos alertarnos de posibles abusos en los proveedores de nuestra cadena. De esta manera queremos descartar la posibilidad de que el algodón provenga de zonas donde existe un mayor riesgo de abuso. En 2023 lo conseguimos en el 96 % del algodón utilizado. Con ello hemos alcanzado nuestro objetivo del 90 %. Nuestro objetivo para 2024 es del 95 %.

Dilemas sostenibles.

Queremos asegurarnos de que en nuestra cadena de suministro no haya trabajo infantil ni forzoso, pero los riesgos se hacen visibles sobre todo en los niveles más bajos de la cadena, en los subproveedores de nuestros proveedores. Sería bueno comprobar también a los proveedores a este nivel. Esto resulta, sin embargo, complejo debido a la relación indirecta que tenemos con las partes involucradas, lo que significa que nuestra capacidad de influencia directa es limitada.

Evolución y resultados.

Se ha conseguido una mayor comprensión de la cadena del algodón para un total del 96 %.



Vigilancia de los riesgos de trabajo infantil y forzoso.

Nuestras prácticas de compra (véase también la sección de prácticas de compra a partir de la página 42) se encuentran recogidas en el Código de Conducta Bidireccional. También nos esforzamos por cumplir unas planificaciones adecuadas y factibles. Esto reduce la posibilidad de que se subcontraten pedidos. Creemos que esto es importante, porque el riesgo de trabajo infantil y forzoso se produce principalmente en los niveles más profundos de la cadena de suministro, en los subproveedores de nuestros proveedores.

Además, la Fair Wear Foundation, como organización independiente, realiza auditorías en nuestros proveedores textiles. De este modo, se comprueba que se cumple el procedimiento ampliado de la Fair Wear Foundation en torno a la verificación de la edad y que no hay trabajo forzoso. Asimismo, el mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation ayuda a los trabajadores de las fábricas a denunciar abusos, como el trabajo infantil o forzoso, de forma anónima. Hoy por hoy, no hemos detectado trabajo infantil ni trabajo forzoso. Sin embargo, no perderemos de vista este tema.

También consideramos que las visitas a las fábricas son un aspecto importante. De ellas se encargan los responsables de compras, el equipo de RSC y nuestros agentes. Pero los inspectores de calidad de nuestros agentes están allí todas las semanas. De este modo, también pueden hacerse una idea del ambiente que se respira entre los trabajadores.

Enfoque de las fábricas de hilados.

Antes solíamos pedir a nuestros proveedores que nos dieran las direcciones de las fábricas de hilados con las que trabajaban. En 2023 hemos comenzado a hacer muchas más preguntas sobre las fábricas de hilados a través de nuestro agente indio: ¿cuántas personas trabajan allí?, ¿desde cuándo trabajáis con esta fábrica?, ¿cuáles son las cifras de compra?, ¿hay certificaciones y auditorías

en términos de condiciones medioambientales y sociales? A partir de las respuestas, hemos procedido a clasificarlas: algunas fábricas de hilados daban poca información (entraban en el grupo de mayor riesgo). A continuación, hemos visitado varias fábricas de hilados y hemos iniciado una conversación con nuestros proveedores directos. Hemos pedido a nuestros proveedores directos que dejen de cambiar de fábrica de hilados y que trabajen con un número limitado de ellas. Después de recopilar la mayor cantidad posible de información, le hemos pedido a Paradigm Shift que revise nuestros datos: ¿qué fábricas de hilados conocéis ya y cómo las evaluáis?

Paradigm Shift nos ha propuesto realizar una 'auditoría participativa': una forma de trabajar única que realmente nos ha resultado atractiva. La idea es que Paradigm Shift visite algunas de las fábricas de hilados de mayor riesgo. No se trata de 'decir cómo se deben hacer las cosas', sino de mantener una conversación participativa y entablar un diálogo. De este modo, podemos buscar puntos de mejora para cada fábrica de hilados o, basándonos en la información recopilada, indicar que sería mejor abandonar la colaboración. Este programa de dos años comenzará en marzo de 2024.

Proyecto sobre los derechos del niño en Turquía.

Con el asesoramiento de UNICEF, en 2022 trabajamos en un proyecto en Turquía dirigido a mejorar los derechos de los niños en las fábricas y en sus inmediaciones. Al proyecto se unió también una organización local para trabajar en su implementación: Asociación de Trabajo Justo (Fair Labour Association, FLA). En consulta con UNICEF y la FLA, se identificó toda la cadena de los dos proveedores que están directamente afiliados a este proyecto. También se redactó un plan de acción. La intención era comenzar su aplicación en 2023, pero ahora que el proyecto ha entrado en la fase de ejecución, también se necesita otra forma de financiación. Lamentablemente, el proyecto se ha paralizado ya que no se ha obtenido la subvención para la fase B, la fase de ejecución. Durante el próximo año se buscará dar continuidad a los hallazgos de la fase A, que incluyó la identificación de los subproveedores y los riesgos potenciales.



Pauline Owelle, Especialista en Derechos del Niño y Empresas, UNICEF Países Bajos.

“Hemos establecido valiosas conexiones entre fábricas y potenciales socios, así como entre empresas de los Países Bajos, con el objetivo de fortalecer la colaboración. Por lo tanto, no consideramos que este sea el final de nuestra colaboración, sino que esperamos seguir desarrollando la colaboración entre Zeeman y UNICEF Países Bajos, tanto a nivel de proyecto como a nivel individual”.

Salario digno.



“Mi trabajo consiste en fortalecer el vínculo entre los dueños de la fábrica y los empleados. Ha sido de gran ayuda que Zeeman ofrezca un complemento fijo a los salarios. La gente trabaja aquí aún más a gusto. ¡Y eso también se refleja en la calidad del trabajo!”

Suma Baroi, Oficial de Bienestar. Fame, Bangladesh.

El impacto de un salario digno es notable, según ha demostrado una evaluación exhaustiva. Tanto los trabajadores como los gerentes de las fábricas valoran positivamente nuestro enfoque. Por eso seguimos ampliando nuestros programas de salario digno.

Al igual que aquí, los salarios mínimos legales de los países en los que producimos los fijan los gobiernos. Pero en países como India, Pakistán y Bangladesh, este salario mínimo no es suficiente para cubrir todas las necesidades básicas. Creemos que todos los trabajadores de nuestros proveedores deberían ganar un salario digno. De ahí que ayudamos a los proveedores a hacer que el salario digno sea económicamente viable para la cuota de producción que nos corresponde.

Método de trabajo para programas de salario digno.

Por salario digno entendemos un salario suficiente para cubrir los gastos de vivienda, transporte, alimentación y asistencia sanitaria. Nuestros proveedores cumplen con el salario mínimo legal, pero a menudo es difícil cumplir con el salario digno. Para ayudarles a lograrlo, hemos trabajado con ONG como la Fair Wear Foundation, WageIndicator e IDH Trade, para determinar qué es un salario digno en cada país o región. A continuación, hemos calculado la brecha entre el salario peor pagado y el salario digno. En función del número de trabajadores y de la cuota de producción que nos corresponde, hemos elaborado un plan de acción para cada proveedor seleccionado. El objetivo: queremos que los trabajadores realmente reciban un salario digno.

Hemos seleccionado proveedores en función de nuestra facturación, nuestra cuota de producción, la ubicación y la relación (que debe centrarse en el largo plazo). También hemos prestado especial atención a las zonas con mayores riesgos. Si los trabajadores no pueden subsistir con el salario más bajo, es más probable que dejen el trabajo y caigan en la pobreza. Basándonos en los proveedores seleccionados, hemos revisado el cálculo y el enfoque con los proveedores en cuestión y, en caso necesario, lo hemos ajustado. Para la cuota de la producción que nos corresponde, cubrimos la brecha entre el salario mínimo y el salario digno mediante el pago de un complemento. Lo hacemos para todos los trabajadores de la fábrica y, por lo tanto, no hacemos distinción entre los empleados

que trabajan para Zeeman o para otros minoristas. El cálculo es el mismo para todos los programas, pero tenemos un enfoque ligeramente diferente en cada país.

Elaboración de programas de salario digno.

Ya en 2019 comenzamos un programa con el productor de ropa laboral Schijvens en una fábrica compartida en Pakistán. Ahora ya pagamos allí, de acuerdo con nuestra cuota de producción, la diferencia entre el salario mínimo y el salario digno. Este proyecto todavía seguía en marcha en 2023.

Desde 2022, hay programas en marcha en un total de cinco proveedores. Uno en un proveedor indio donde trabajamos en estrecha colaboración con Prénatal: juntos representamos más del 90 % de los pedidos de la fábrica. Dos en Bangladesh, uno en India, Pakistán y Turquía.

Nuestro objetivo inicial era lanzar cinco nuevos programas cada año. Pero en 2023 hemos dedicado mucho tiempo a dialogar con los nuevos proveedores, a preparar los programas adicionales, los cálculos y los contratos. A partir del 1 de enero de 2024 ofreceremos un salario digno en cinco nuevos proveedores: uno en China, dos en Pakistán, uno en Bangladesh y uno en India. Asimismo, nuestro enfoque de los programas existentes también ha cambiado ligeramente. Originalmente, el importe a pagar se ajustaba en cada pago en función de las últimas mercancías enviadas. Pero eso daba lugar a grandes fluctuaciones en el complemento salarial mensual. Ahora se ha decidido fijar el importe que debe pagarse para todo el año a partir de los envíos del año anterior. Esto nos permite dar a los proveedores y a los trabajadores la certeza de un salario digno estable durante un periodo de tiempo más largo. Incluso si se produce una reducción temporal de nuestro nivel de compras. Así pues, los programas que se han iniciado el 1 de enero de 2024 se basan en los datos de 2023.

Dilemas sostenibles.

Cada programa requiere un enfoque ligeramente diferente y, por lo tanto, específico. Esto hace que la ampliación del alcance de los programas sea más complicada.

El salario digno todavía no forma parte del precio de coste. En Turquía, el cálculo del salario digno se ha ajustado tres veces en 2023 porque el salario mínimo legal se ha tenido que aumentar cada vez debido a la inflación. Los salarios dignos deberían ser un componente estable del precio para evitar cambios importantes. Al mismo tiempo, los programas de salario digno se están llevando a cabo en diez de los muchos proveedores. Es una pequeña parte y no debería ir en detrimento de su competitividad.

Evolución y resultados.

Se han desarrollado 5 nuevos programas con fecha de inicio el 1 de enero de 2024, en base a datos obtenidos en 2023.

En 2023 hemos evaluado los programas de salario digno en curso. La paga extra tiene un impacto positivo en los trabajadores.

Es la primera vez que ponemos en marcha un programa de salario digno en China. En China, la brecha entre el salario pagado y un salario digno es relativamente menor en comparación con los demás países donde tenemos nuestros programas. Sin embargo, es muy habitual que las personas trabajen horas extraordinarias. Esperamos que un salario más alto haga que los trabajadores sientan menos la necesidad de trabajar horas extra. Por esta razón hemos decidido iniciar un programa allí. El próximo año evaluaremos detenidamente este programa y los demás.

Evaluación e impacto.

Para monitorizar los programas trabajamos en estrecha colaboración con la Fair Wear Foundation y con nuestros agentes. Con cada pago, el agente nos remite un resumen de los pagos mediante fotos y nóminas. El objetivo es que en 2024 financemos un salario digno para el 25 % del valor de compra de ropa y productos textiles (alcance de la Fair Wear Foundation) en Turquía y en el sur y el este de Asia con diez programas, cinco de los cuales comenzarán en 2024. En el 2027 esta cifra deberá ser del 50 %.

En 2023 hemos evaluado los programas en India, Bangladesh, Pakistán y Turquía. Por ejemplo, hemos elaborado cuestionarios online para que los trabajadores puedan indicar de forma anónima lo que significa el complemento para ellos. Asimismo, hemos pedido a ONG locales, como la Fair Wear Foundation, que entrevisten a varios trabajadores, gerentes y a la dirección de la fábrica de India. La evaluación ha demostrado que el salario digno tiene un impacto positivo en la vida y el rendimiento de los trabajadores.

Los empleados indican que utilizan el complemento de sus ingresos para cubrir necesidades básicas, como comer más y mejor, para la

educación de sus hijos, para medicinas o para pagar un préstamo. Los trabajadores también afirman sentirse más motivados en su trabajo y más felices después de recibir la paga extra. También es especial el caso de una empleada que contó durante la entrevista en India que se pudo comprar una joya por primera vez. A través de estos programas, el impacto para el personal resulta claramente visible.

Los proveedores también indican que la implicación de los empleados en su trabajo para Zeeman es mayor, porque saben que el complemento a sus salarios proviene de Zeeman. Es positivo ver que un salario digno conduce a una reducción del absentismo, a una mayor calidad y a una mayor eficiencia. La expectativa es que la calidad de nuestros productos también aumente. La rotación de personal también es menor: los trabajadores están más motivados para seguir trabajando para el proveedor. La relación entre el empleado y el proveedor ha mejorado.

Así pues, los resultados del estudio son positivos, pero sigue siendo importante concienciar sobre el salario digno. Zeeman complementa los salarios por la cuota de la producción que le corresponde. Tenemos que seguir motivando a los proveedores y a otros minoristas para que también ellos pongan en marcha iniciativas en torno al salario digno. El siguiente paso es presentar nuestro enfoque a otros minoristas que operan en las fábricas. Porque cuantas más empresas participen, mayor será el impacto.

Valor de compra de la ropa y productos textiles para los que Zeeman hace posible un salario digno para la cuota de producción que nos corresponde.





Anne van Lakerveld,
Coordinadora de Investigación e
Innovación, Fair Wear Foundation

“En mayo visité la fábrica donde Zeeman ha implementado un programa de salario digno. Durante mi visita, realicé entrevistas tanto con la gerencia como con los empleados. Pude constatar que los trabajadores valoran positivamente la iniciativa de Zeeman. Esto se refleja, por ejemplo, en un menor absentismo y en una mayor producción en la fábrica. Sin embargo, la Fair Wear Foundation ve como un riesgo que este programa solo tenga el respaldo de Zeeman. A pesar de la clara comunicación y de la buena relación entre Zeeman y la fábrica, no forma parte del procedimiento salarial de la propia fábrica. Si Zeeman decide marcharse, esto tendrá un impacto directo en los trabajadores”.

Colaboración.

Un salario digno es una cuestión a largo plazo y una solución hecha a medida. Hay diferencias de enfoque de un país a otro y tenemos que responder continuamente a los cambios debidos, por ejemplo, a la inflación o a la inestabilidad política. Como empresa individual, ofrecer un salario digno requiere una inversión sustancial de tiempo, energía y dinero. Pero, por otro lado, la evaluación ha puesto de manifiesto que el salario digno es mucho más que un incentivo financiero. También aporta beneficios sociales y para la sociedad. Por eso es importante seguir trabajando con expertos y otros minoristas, y beneficiarse de las experiencias y los esfuerzos de los demás. El año pasado nos reunimos de nuevo con expertos de la Fair Wear Foundation, IDH-Trade, Campaña Ropa Limpia y WageIndicator, entre otros. Para más información, consulte la página 19. Además, compartimos nuestro enfoque y evaluación con otros minoristas como HEMA, Wibra y Prénatal. Es muy instructivo y, con la divulgación de nuestro enfoque, esperamos que más minoristas se sumen a la iniciativa.



Marloes Durieux, responsable de compras, en la presentación del incentivo de Zeeman por un salario digno en una de nuestras fábricas en Bangladesh.

Gastos de los empleados a través de un programa de salario digno en una fábrica en Pakistán donde comenzamos en 2019.

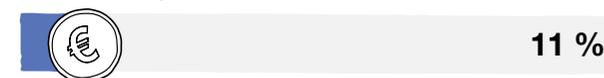
Necesidades básicas.



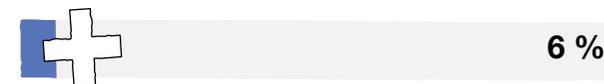
Educación y cursos.



Devolución de préstamos.



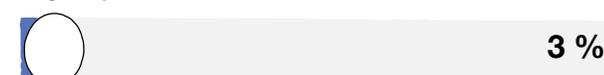
Atención médica.



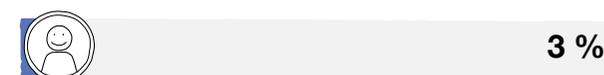
Ahorro para el futuro.



Regalos y salidas.



Otros.



Hoja de Ruta del Salario Digno.

2023



Queremos hacer posible un salario digno, según la cuota de producción que nos corresponde, en un proveedor en cada uno de los siguientes países de producción: China, Bangladesh, India y Turquía.



Queremos crear un grupo de expertos en salario digno con grupos de interés externos que reflexionen con nosotros sobre cómo podemos hacer posibles unos salarios dignos.

- Patronales (locales)
- Solidaridad
- Campaña Ropa Limpia
- Sindicatos (locales)
- Fair Wear Foundation
- Homólogos
- Proveedores

2024

Por el **25 % del valor de compra** de prendas de vestir y textiles del Sudeste Asiático y Turquía, hacemos posible salarios dignos para la cuota de producción que nos corresponde.

Queremos evaluar activamente los programas en curso y, donde sea posible, mejorarlos mediante cuestionarios y entrevistas, entre otras cosas.

2025

Por el **34 % del valor de compra** de prendas de vestir y textiles del Sudeste Asiático y Turquía, hacemos posible salarios dignos para la cuota de producción que nos corresponde.

Queremos evaluar activamente los programas en curso y, donde sea posible, mejorarlos mediante cuestionarios y entrevistas, entre otras cosas.

2026

Por el **42 % del valor de compra** de prendas de vestir y textiles del Sudeste Asiático y Turquía, hacemos posible salarios dignos para la cuota de producción que nos corresponde.

Queremos evaluar activamente los programas en curso y, donde sea posible, mejorarlos mediante cuestionarios y entrevistas, entre otras cosas.

2027

Por el **50 % del valor de compra** de prendas de vestir y textiles del Sudeste Asiático y Turquía, hacemos posible salarios dignos para la cuota de producción que nos corresponde.

Queremos evaluar activamente los programas en curso y, donde sea posible, mejorarlos mediante cuestionarios y entrevistas, entre otras cosas.

Transparencia y trazabilidad en la cadena de proveedores.



“Me gusta hablar con nuestros agentes y proveedores, pero también con ONG como la Campaña Ropa Limpia. Son precisamente los grupos de interés más críticos los que nos permiten aprender mucho y poner a prueba nuestra política. El intercambio de conocimientos con otras empresas también es esencial para cambiar juntos la industria”.

Erik-Jan Mares, Director General de Zeeman.
Alphen aan den Rijn, Países Bajos.

La transparencia y la trazabilidad son esenciales en nuestra estrategia. Queremos ser transparentes sobre dónde se fabrican nuestros productos, y bajo qué circunstancias.

Gracias a la transparencia de nuestro enfoque, en 2023 hemos sido calificados como el minorista más transparente. Zeeman ha logrado una puntuación del 85 por ciento (vs. 69 por ciento en 2021) en el índice de referencia holandés sobre transparencia 'Transparantiebenchmark' que se publica cada dos años. Esto significa que en la lista total hemos ascendido de la posición 40 en 2019 a la posición 9 en 2023.

Nuestra cadena de suministro.

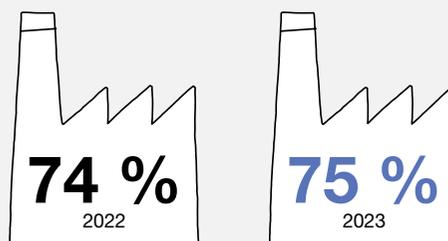
Juntando todos los grupos de producto, en nuestra cadena de suministro tratamos con 178 proveedores directos en 7 países diferentes. Aunque son unas cifras grandes, nuestra cuota en la industria mundial es pequeña.

Nuestros artículos se producen generalmente en el sur y el este de Asia y en Turquía. No tenemos nuestras propias fábricas allí, sino que colaboramos con proveedores especializados con los que tenemos una relación de años. Con algunos proveedores la relación de colaboración se remonta a más de 20 años, llegando incluso a 30. No obstante, la subcontratación de la producción en el extranjero entraña riesgos. Al no tratarse de nuestras propias fábricas, la influencia que podemos ejercer es menor. En los países de producción trabajamos con agentes locales. Estos agentes juegan un papel importante. Son nuestra ojos y oídos en la planta de producción. Visitan regularmente a los proveedores y comprueban la calidad de nuestros artículos antes de proceder a su envío. En 2023 hemos terminado la relación con uno de nuestros agentes locales debido a un abuso de confianza. Para el corto plazo se ha formado un equipo en Zeeman que abarca las disciplinas de compras, calidad y RSC y que se ha hecho cargo del trabajo. En 2024 trabajaremos en una solución estructural. También trabajamos con importadores europeos. Ellos, a su vez, suelen remitir nuestros pedidos a proveedores del sur y el este de Asia con los que no tenemos una relación directa. Para controlar esto, solicitamos toda la información disponible, como las ubicaciones de los centros de producción, los informes de auditoría, el uso de materiales y los centros a niveles más profundos de la cadena. También pedimos a los proveedores textiles de nuestros

importadores que distribuyan el cartel con la información sobre el mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation.

Hay muchos más eslabones detrás de nuestros proveedores directos. Y es que un artículo recorre un largo camino antes de llegar a nuestras tiendas. Por ejemplo, nuestros proveedores también trabajan con centros donde se lavan, tiñen y estampan nuestras prendas, también llamados proveedores de nivel 2. Las fábricas a veces llevan a cabo ellas mismas estos procesos de acabado, pero lo más frecuente es que se subcontraten a otros centros de producción. En los últimos años hemos recopilado cada vez más datos, y ahora los compartimos públicamente a través de [Open Supply Hub](#). En el caso de la producción de algodón, también hemos arrojado luz a los pasos precedentes. Porque primero se necesita la materia prima, luego hay que hilarla y después se hace la tela con ella. Se compartieron con nosotros las ubicaciones de producción del 96 % de los pedidos de algodón, lo que nos permite rastrear el origen del algodón. Se pueden consultar en Open Supply Hub: opensupplyhub.org (anteriormente conocido como Open Apparel Registry, OAR).

Nuestros 50 mayores proveedores del sur y el este de Asia y Turquía produjeron el ...



... de nuestro valor de compra en el último año.

Con el 95 % de ellos ya hace cinco años o más que colaboramos. En 2022 esta cifra era del 90 %.

Dilemas sostenibles.

A un nivel más profundo de la cadena es difícil obtener información sobre todos los eslabones: hay cambios constantes y no hay una conexión directa con los centros de teñido y lavado, ni con los de hilados.

Dificultad para implementar herramientas tecnológicas en niveles más profundos de la cadena debido a ordenadores y/o software desactualizados.

Evolución y resultados.

Calificado como el minorista más transparente en 2023 por el índice de referencia holandés sobre transparencia 'Transparantiebenchmark'.

Ampliar Open Supply Hub a nuestro propio sitio web de Zeeman y añadir más niveles para aumentar la transparencia.

Creemos que hacer que nuestra cadena de suministro sea transparente es muy importante. De este modo, por ejemplo, una ONG puede dirigirse a nosotros si ha oído algo sobre alguna de nuestras fábricas a través de las noticias locales. Solo de esta manera podemos asumir un papel activo junto con la fábrica en la mejora de la situación. También fue por esta vía que se nos informó del accidente en Kentucky Textiles (véase la página 71).

Tal y como se describe en el tema [Condiciones laborales seguras y saludables.](#), en la industria de la confección existe el riesgo de subcontratación. Esto significa que los proveedores subcontratan los pedidos a otros centros de producción, un paso más allá en nuestra cadena. Hemos alcanzado compromisos al respecto con nuestros proveedores y los hemos plasmado en una [Política de Subcontratación](#). No nos oponemos a ello, pero es importante que primero se nos pida la aprobación para que sepamos que la fábrica está operando de acuerdo con nuestro código de conducta.

Movimiento hacia un Pasaporte Digital de Producto.

En nuestra estrategia, describimos que queremos obtener cada vez más información sobre nuestra cadena: el paso al nivel 4, el agricultor. Esto implica una gran cantidad de datos. Por este motivo, el año pasado nos hemos dedicado a explorar diversas herramientas que nos pueden ayudar a conseguirlo. Entre otras cosas, hemos iniciado una segunda prueba en colaboración con Tex.tracer: una plataforma que trabaja en la transparencia de la cadena de suministro mediante la tecnología blockchain. Durante la primera prueba proporcionamos al cliente una visión clara de la cadena de suministro a través de un código QR. Al tratarse de un solo artículo, es difícil sacar conclusiones. Durante la segunda prueba, añadimos más proveedores y pedidos para recabar aún más comentarios. Los proveedores valoran positivamente el apoyo de Tex.tracer y la facilidad de uso de la herramienta. Sin embargo, se considera un reto conseguir que los proveedores que se encuentran en niveles más profundos de la cadena se suban a bordo para crear una cuenta y compartir sus datos. Para nuestros proveedores directos, esta cuestión ya no es nueva, pero para los subproveedores todavía lo

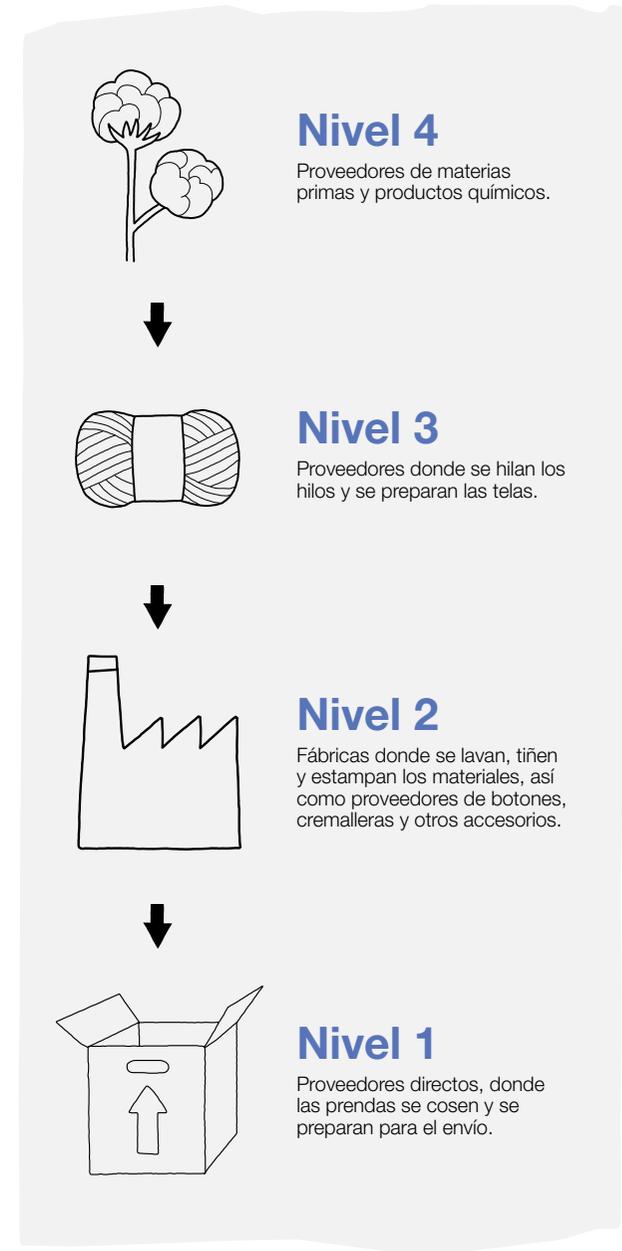
es. Somos conscientes de que cuanto más indirecta es la relación con Zeeman, más compleja resulta. Por eso hemos empezado a hacer las primeras preguntas y a ofrecer confianza.

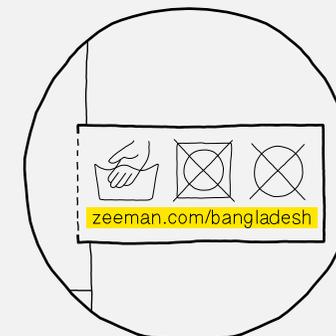
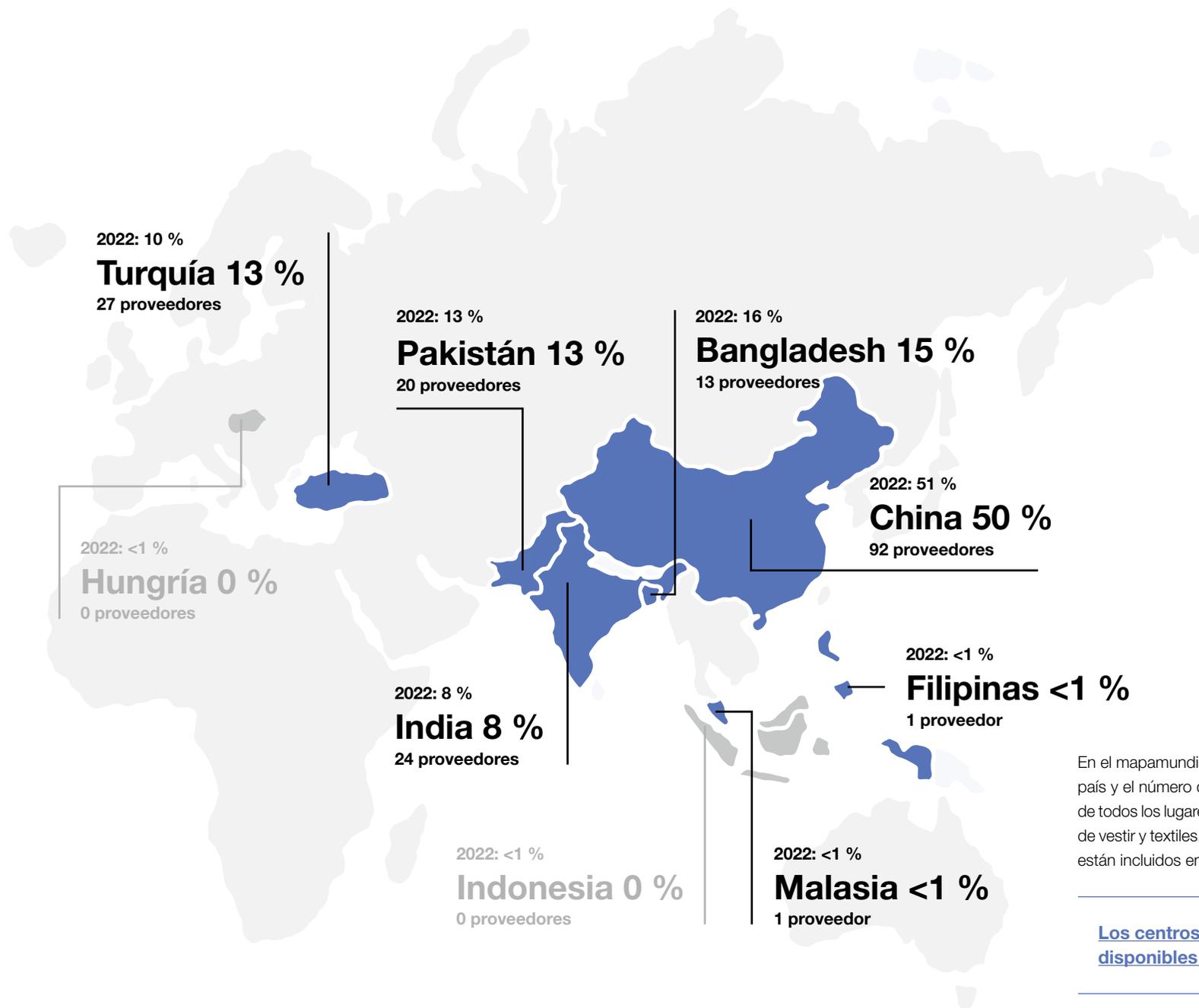
Además de Tex.tracer, existen otras herramientas de TI que nos pueden ayudar a procesar todos los datos. Además de seguir delimitando nuestra cadena, esta herramienta también ayudará, entre otras cosas, a registrar toda la documentación entre el proveedor y Zeeman, a profesionalizar las tarjetas de puntuación de proveedores (véase la página 45) y a registrar los puntos de datos por cada producto. Esto último, además de las ubicaciones de los centros de producción, se convertirá en una parte importante del Pasaporte Digital de Producto. En 2024 queremos elegir la plataforma adecuada y empezar a implementarla.

Open Supply Hub.

La publicación de los datos de nuestros proveedores es un componente importante de la transparencia en la cadena de suministro. Hay un resumen disponible en el sitio web opensupplyhub.org. En el último año hemos publicado una nueva actualización y siempre vamos un paso más allá para hacer que nuestra cadena sea transparente. El mapamundi de Open Supply Hub también está visible en nuestro propio [sitio web](#). Esto también facilita que los consumidores vean dónde fabricamos nuestros productos.

A veces hay solapamiento con otras marcas y minoristas, y esto también se puede ver. Si hace falta cambiar algo, lo mejor es trabajar juntos. Esa es nuestra convicción. Por ejemplo, colaboramos con Prénatal en un proveedor compartido en India para hacer posible un salario digno.





Nuestra etiqueta de cuidado.
Indicamos el país de producción mediante un enlace a una página web. En esta página ofrecemos información general sobre el país productor correspondiente.

En el mapamundi indicamos el porcentaje del valor de compra por país y el número de proveedores con los que trabajamos. Se trata de todos los lugares donde se lleva a cabo la producción de prendas de vestir y textiles. Por lo tanto, nuestros importadores europeos no están incluidos en este mapa.

[Los centros de producción están disponibles aquí](#)



Crecer juntos.

“Llevo trabajando en Zeeman desde el 2019, y lo hago con mucho gusto. Primero a tiempo parcial, ahora a tiempo completo como Asistente al Jefe de Sucursal. Nuestros productos básicos son especiales porque la idea detrás de ellos es muy sencilla. Están hechos de materiales suaves y cómodos. El precio es bajo. Y mantienen su forma. Incluso después de muchos lavados”.

**Karin Grams, Asistente al Jefe de sucursal, Zeeman. Duisburg
Rathausstrasse, Alemania.**

En la organización de Zeeman, las personas ocupan un lugar central. Esto se refleja en nuestro liderazgo, en la cultura de Zeeman y en nuestra política de RRHH. En Zeeman hay espacio para el crecimiento personal. Nos cuidamos unos a otros con acciones reales. Queremos crecer juntos y conectar realmente a las personas con nuestra empresa.

Liderazgo.

En 2023 hemos iniciado nuestro programa de liderazgo 'Together to get there'. Todos los gerentes de los Servicios Centrales, los Jefes de Ventas y los Managers Regionales de todos los países donde tenemos tiendas siguen el mismo programa. Se centra en la conexión, en fomentar la transparencia y la confianza, en desarrollar una cultura de feedback y en liderar un cambio. El programa de liderazgo dura aproximadamente un año y medio, y consiste en una serie de **deepdives**, inmersiones profundas, en las que trabajamos de acuerdo con la pirámide de Lencioni. Comienza con el objetivo de aprender a crear confianza y seguridad. A continuación, nos centramos en aprender a leer a las personas y practicar técnicas de conversación para crear una cultura de feedback. El **deepdive** posterior se centra en desarrollar habilidades de coaching y en crear el sentido de la responsabilidad. El objetivo final es que los gerentes sepan cómo iniciar un movimiento y asegurar el cambio dentro de su equipo y entorno. Además de los **deepdives**, hay grupos de intervisión en los que los gerentes se dan feedback mutuamente.

Además, el equipo directivo de Zeeman también ha iniciado un proceso de liderazgo. El objetivo es, como equipo, poder guiar los cambios importantes que tenemos por delante en los próximos años.

La cultura de Zeeman.

Trabajar juntos en la cultura de Zeeman.

A cada nuevo empleado que comienza en alguna de nuestras tiendas, en los Servicios Centrales, en el Centro de Distribución o en Transporte, le ofrecemos un programa de Onboarding muy actual a través de Learn@Zeeman que consiste en una combinación de diferentes actividades de aprendizaje. Con este programa damos a nuestros nuevos empleados un buen comienzo y un aterrizaje suave en Zeeman.

Código de Conducta.

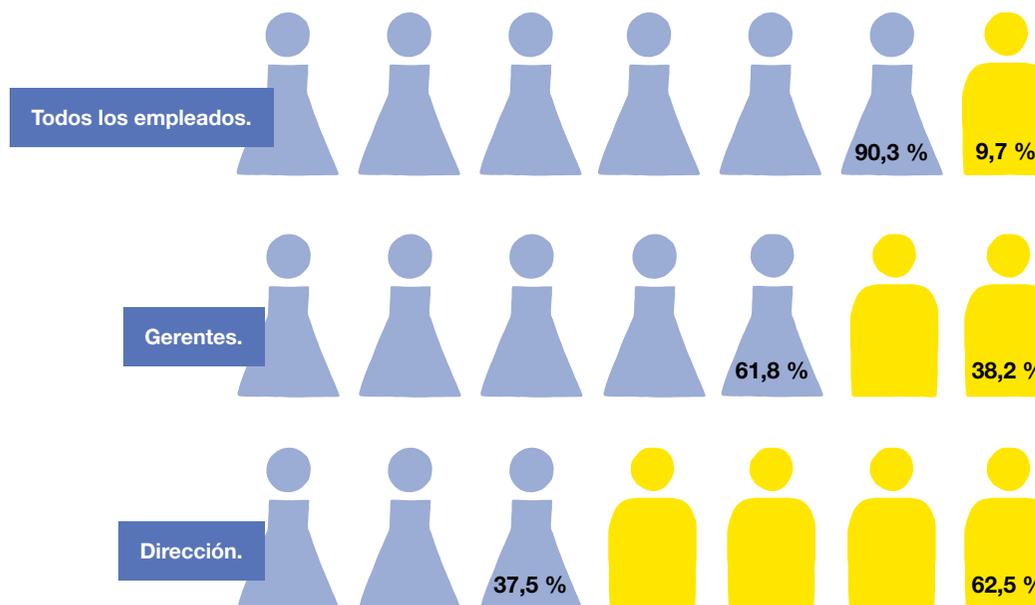
Zeeman tiene un código de conducta que describe cómo nos tratamos entre nosotros y a nuestros clientes y relaciones. Este Código de Conducta está disponible para todos nuestros empleados en nuestra Intranet (WeAreZeeman).

Un entorno de trabajo diverso e inclusivo.

En 2023 hemos comenzado con reuniones informativas en los Servicios Centrales en las que los empleados son 'Directores Generales durante una hora'. Junto con sus compañeros, se les da la oportunidad de profundizar en temas que son importantes para ellos. Este año, entre otras cosas, se ha prestado atención a la inclusión y la diversidad.

Un tema importante que tiene que ver con el espacio para la transparencia, la confianza en el otro, así como poder ser uno mismo. Zeeman opera en diferentes países con diferentes culturas: ¿qué significan la inclusión y la diversidad dentro de la organización de Zeeman? ¿Y cómo damos forma a nuestros valores fundamentales – *zuinig*, compromiso y tenacidad – en todos estos países y culturas? Se ha decidido explorar este tema en Zeeman con más profundidad en 2024.

El 90,3 % de nuestro personal son mujeres, y en nuestros puestos de gerencia esta cifra alcanza el 61,8 %. En la dirección de Zeeman hay tres mujeres entre los ocho directivos. Para satisfacer las necesidades individuales ofrecemos muchos puestos a tiempo parcial. El 70 % de nuestros empleados trabajan a tiempo parcial.



Atención a comportamientos no deseados.

En Zeeman, todos los empleados deben poder trabajar en un entorno de trabajo saludable y seguro. Por eso creemos que es fundamental que, en el seno de la organización de Zeeman, se puedan abordar los comportamientos no deseados. Se trata de un tema sobre el que nuestros gerentes siempre prestan atención y están muy atentos: durante la inducción de nuevos empleados, durante las entrevistas de evaluación y durante las reuniones de trabajo (formales o informales). También intentamos concienciar a la gente de los riesgos de los comportamientos no deseados, de la forma en que los afrontamos en Zeeman y del impacto de dichos comportamientos en los empleados.

Nuevo procedimiento de quejas.

Para que sea más fácil y accesible reportar quejas sobre comportamientos no deseados, en 2023 hemos adaptado nuestra normativa sobre comportamientos no deseados en los Países Bajos. El procedimiento de quejas establece lo que un empleado puede hacer si desea presentar una queja. También hemos acordado nuevos compromisos al respecto en los otros países en los que operamos, de acuerdo con las normas que se aplican allí. Se ha llegado a acuerdos con los representantes del personal (como los sindicatos) sobre dónde pueden los empleados presentar las quejas sobre comportamientos no deseados.

Asesor confidencial.

Los empleados que en 2023 han querido denunciar comportamientos no deseados, lo han podido hacer poniéndose en contacto con el asesor confidencial interno. En 2023 ha habido ocho informes: en la mayoría de los casos se trataba de la forma de comunicarse. De manera recurrente, los empleados sienten que no se los escucha y que el gerente no les presta suficiente atención. Las quejas se han resuelto hablando de la situación y dedicándose tiempo el

uno para el otro. En 2023, también ha habido empleados que han contactado con el asesor confidencial con el fin de poder contar su historia. Según han indicado, han experimentado este contacto como algo agradable y no han querido tomar ninguna otra medida. El asesor confidencial se mantiene en contacto con algunos de estos empleados para realizar un seguimiento y una asistencia posterior.

Transición a un asesor confidencial externo.

En 2023, Zeeman ha examinado si tiene sentido que en los Países Bajos el papel de asesor confidencial sea cubierto externamente. Tras un cuidadoso estudio, el equipo directivo ha decidido que a partir del 1 de enero de 2024 el papel de asesor confidencial sea desempeñado por un asesor confidencial externo. También el Comité de Empresa ha dado en 2023 su visto bueno y se ha reunido con el asesor confidencial externo. El asesor confidencial interno ha finalizado su tarea el 1 de enero de 2024. Los empleados han sido informados del cambio a través de nuestra intranet (We are Zeeman) y de cómo se puede contactar con el asesor confidencial.



Actividades de RRHH

Empleador atractivo.

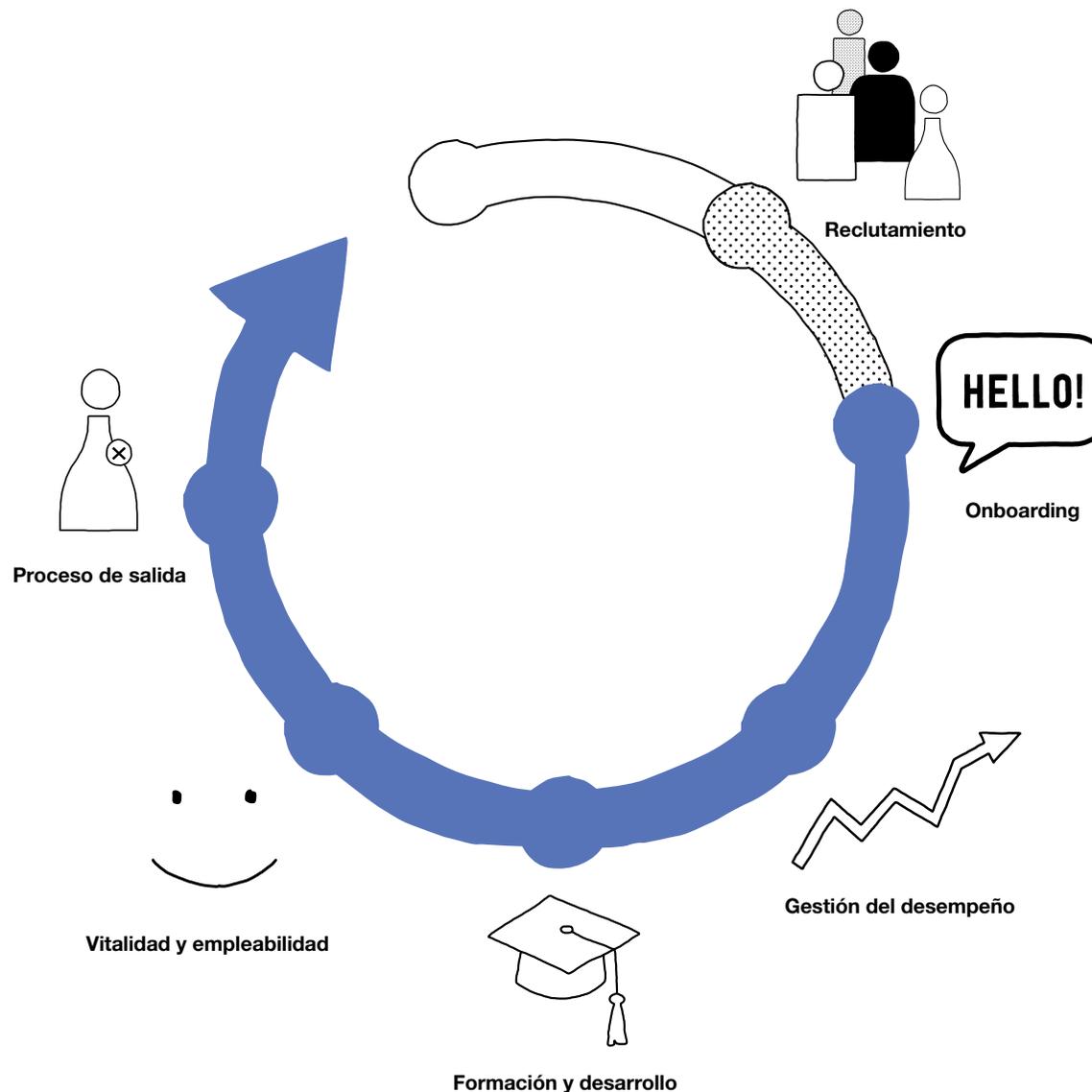
Si analizamos los riesgos para nuestras tiendas en el ámbito de los recursos humanos en los próximos años, el riesgo principal es la escasez de personal en los Países Bajos, Bélgica y Alemania. Trabajar en un entorno que cambia con rapidez y evoluciona constantemente requiere que las personas sean física y mentalmente resilientes para evitar el absentismo. No solo es importante tener en cuenta los cambios técnicos y sistémicos dentro de la empresa, sino también, y sobre todo, el aspecto humano del cambio. El programa de liderazgo, en el que también ayudamos a los directivos a mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal, tanto para ellos mismos como para sus equipos, sin duda debería contribuir en este aspecto.

Desarrollo y formación.

Para dar a los empleados espacio para crecer y desarrollarse, en 2023 hemos ampliado aún más nuestra oferta de cursos de formación:

- Para los empleados de Ventas se han añadido nuevos cursos de formación online en directo.
- El departamento de Formación y Desarrollo ha creado varios métodos de aprendizaje para preparar a los empleados para la transición al nuevo Centro de Distribución.

Ya hace 15 años que Zeeman es una empresa de aprendizaje reconocida en los Países Bajos para la formación en el sector del Comercio, desde la formación de nivel de entrada hasta el nivel 4. Las formaciones de empresa ofrecen a nuestros empleados la oportunidad de aprender en la práctica. En 2022 firmamos un acuerdo de colaboración con la Asociación para la Formación Profesional de los Países Bajos (SBB, por sus siglas en neerlandés) que conlleva la acreditación de todas nuestras tiendas en los Países Bajos.



Mejora de sistemas y procesos.

Ser un empleador atractivo también requiere una administración fiable. Por ello, en los próximos años prestaremos mucha atención a seguir mejorando y digitalizando nuestros procesos y sistemas. Queremos ofrecer a nuestros empleados el mejor servicio posible.

Bélgica cuenta desde 2021 con el sistema europeo de RRHH de SD Worx. En los Países Bajos se ha implantado en 2023. En Bélgica también hemos empezado a usar en 2023 un nuevo sistema de registro horario de Atos. En los próximos años seguiremos desplegando estos sistemas en los demás países en los que opera Zeeman.

Personal eventual.

Para nuestro Centro de Distribución, en concreto, utilizamos trabajadores temporales de ETT para manejar los picos en el flujo de mercancías. La expectativa es que, después de la mecanización, haremos menos uso de esta fuerza laboral. Los trabajadores temporales se utilizan para el mismo trabajo realizado por nuestros empleados con un contrato de trabajo. Además del trabajo habitual, en nuestro Centro de Distribución no hay actividades específicas para trabajadores temporales. De conformidad con la Ley sobre la Asignación de Mano de Obra por Intermediarios de los Países Bajos (Waadi, por sus siglas en neerlandés), los trabajadores temporales de ETT siempre tienen derecho a la misma remuneración que los empleados con contrato permanente en la empresa en la que prestan sus servicios. También en Zeeman.

Empleabilidad.

En 2023, la tasa de absentismo ha disminuido hasta el 7,25 %, frente al 7,48 % de 2022. Los Países Bajos, Alemania y Luxemburgo muestran los mayores descensos en el conjunto de 2023, con 0,66, 1,53 y 3,19 puntos porcentuales respectivamente. Observamos sobre todo una disminución en los meses de enero y febrero de 2023 en comparación con 2022; los meses en los que la sociedad se reabrió parcialmente en 2022 tras las medidas adoptadas por el coronavirus, aunque la pandemia aún no había terminado. Esto también se refleja en la frecuencia del absentismo: comparado con 2022, es el primer trimestre de 2023 cuando la frecuencia del absentismo ha disminuido más.



Distancia del mercado laboral.

En Alemania y Francia la ley establece que un determinado porcentaje del personal de una empresa debe estar compuesto por personas alejadas del mercado de trabajo. Estos porcentajes en Alemania y Francia son del 5 % y el 6 % respectivamente. En Alemania y Francia, Zeeman solo tiene tiendas que se dirigen desde los Países Bajos. Las tiendas son pequeñas y el número de empleados por tienda es limitado. La contratación de empleados alejados del mercado laboral también conlleva cierta responsabilidad. Por ejemplo, la de dar orientación y coaching a estos empleados. Debido a la dotación limitada de personal en las tiendas, no siempre hay espacio para ello. Además, nuestros empleados no siempre están capacitados para realizar este tipo de tareas. Para Zeeman, por lo tanto, es complicado cumplir con las cuotas establecidas. En 2023 alcanzamos un porcentaje del 3,9 % en Alemania. Por lo tanto, tenemos que pagar una multa de 14.700 €.

En Francia todavía no se ha presentado ninguna declaración en virtud de esta legislación para 2023. Por lo tanto, a continuación la cantidad que pagamos en multa en 2023 sobre el año 2022: Zeeman logró un porcentaje del 1,01 % en 2022 y se pagó una multa de 178.410 €.

Nuestros proyectos sociales en los países de producción.

Ya hace años que Zeeman apoya proyectos en Asia Central con el fin de poder retornar algo a los países en los que producimos. El objetivo de los proyectos: prevenir la explotación sexual de las niñas y ayudar a las chicas y mujeres jóvenes que han sido víctimas de la trata de personas. En 2023 también se ha puesto en marcha un proyecto en Pakistán. Con este proyecto nos centramos en algo completamente diferente: la participación de las mujeres en el mercado laboral.



India.

Desde el año 2005 estamos activos en Mumbai, India. Nuestro socio, la Vipla Foundation, coordina allí nuestro proyecto Save Our Sisters. Ayudamos a las chicas que han terminado en la prostitución en contra de su voluntad, y que han podido ser liberadas de esa situación. Las chicas rescatadas reciben atención del municipio. Nosotros les brindamos apoyo para construir una nueva vida.

En 2023 hemos podido ayudar a unas 600 chicas en los distintos programas. Se ha podido ayudar a 217 chicas con una formación, desde la educación primaria hasta la educación superior. Asimismo, 93 chicas han recibido formación profesional. De ellas, 18 han seguido una formación empresarial. Como resultado, ahora pueden iniciar un negocio por su cuenta. Aquellas que ya han llegado a este punto también reciben un pequeño capital inicial. Durante una visita en abril de 2023, conocimos a algunas chicas que ahora tienen su propio negocio. Una chica tenía su propia peluquería; otra vendía verduras. Las chicas a las que ayudamos en este programa recibirán otros tres años de orientación. Estos cursos les permiten a todas ellas comenzar una nueva vida después de un período dramático.

Además, con nuestra ayuda se han llevado a cabo un gran número de sesiones de grupo de apoyo psicológico para las chicas ingresadas en los centros de acogida tras su liberación. Y a las chicas también se les presta apoyo jurídico para que puedan iniciar una causa penal contra los responsables de la trata de seres humanos de la que han sido víctimas.

Cada año decidimos en qué centrará Zeeman sus esfuerzos en el marco de este proyecto. En 2024 se continuará en gran medida con el programa de 2023.

Bangladesh.

En Bangladesh tenemos un proyecto similar al de Mumbai, pero en la frontera con India. Entre 2016 y 2022 apoyamos a otros centros de acogida en Bangladesh donde se alojaban chicas rescatadas de la prostitución, pero como las organizaciones en cuestión no podían cumplir con nuestros estándares, tuvimos que buscar otra organización. A principios de 2023 pusimos en marcha un nuevo centro de



acogida. Muchas de las jóvenes que ejercen la prostitución en India proceden de Bangladesh. El proyecto tiene como objetivo acoger y orientar ya en la frontera a aquellas chicas que han sido liberadas en India y llegan a Bangladesh. Esta casa ya ha estado operativa en el segundo semestre de 2023 con una capacidad para 20 chicas. En 2024 esperamos poder atender aquí a 40 chicas. En este proyecto, primero analizamos si las chicas pueden regresar con sus familias, algunas todavía son muy jóvenes (con una media de edad de 16 a 21 años, y en alguna ocasión incluso de 14 años). Si volver a casa no es una opción, les ayudamos a construir una nueva vida.



Pakistán.

En 2022 se inició en Pakistán una actividad completamente nueva. Aquí, a diferencia de lo que hacemos en India y Bangladesh, nos centramos en la participación de las mujeres en el mercado laboral. En Pakistán, con frecuencia se les restringe a las mujeres la posibilidad de trabajar en las fábricas. El proyecto consiste en dar a un grupo de mujeres la formación y el equipamiento que necesitan para que trabajen de forma independiente en fábricas con las que Zeeman mantiene vínculos. Se trata de fábricas que hasta

ahora emplean casi exclusivamente a hombres. Estamos llevando a cabo este proyecto junto con Schijvens Corporate Fashion. En 2023, con el apoyo de la administración holandesa, se ha llevado a cabo por primera vez una investigación sobre las oportunidades y los desafíos de este proyecto. Esta investigación ya se ha completado y, tras la aprobación de todos los socios del proyecto, el proyecto se ejecutará en 2024. La idea es seleccionar a un grupo de 60 mujeres que se formarán para trabajar en un taller de costura. Además, se están preparando las fábricas para que las mujeres también puedan trabajar en ellas. Esto implica adaptar las instalaciones y preparar a los empleados masculinos para la nueva situación. Este proyecto se evaluará al cabo de dos años.



Apoyo local en el entorno de nuestras tiendas.

Muchos de nuestros compañeros de tienda tienen un gran corazón social. En Zeeman se les ofrece el espacio, con el equipo de la tienda, para apoyar a una organización benéfica que encaje con su barrio, y para patrocinar a un equipo de deporte local con camisetas de competición.

Equipos de tienda comprometidos.

Con más de 1.350 tiendas en toda Europa, siempre estamos cerca. No en zonas comerciales muy concurridas, sino allí donde diariamente haces las compras. Nuestros equipos de tienda suelen tener un corazón social. Y mantienen un vínculo especial con su barrio. Saben lo que se está cocinando, y con gusto aportan su granito de arena para mejorar la situación de la gente de su entorno. Muchas tiendas tienen su propia cuenta de Instagram, Facebook o TikTok, que siguen sus clientes. A menudo, a través de las redes sociales de muchas tiendas locales, puedes informarte sobre la llegada de productos o sobre las actividades que se organizan para el barrio.

Además, los equipos de tienda comparten sus actividades con el hashtag #ZeemanLocal para inspirar al barrio y unos a otros. Una colección de las actividades publicadas bajo este hashtag también se puede ver en <https://www.zeeman.com/es/nuestra-formula>.



Contribución a la imagen de la sociedad.

En su comunicación, una empresa da una imagen de cómo ve la sociedad. En las campañas de Zeeman nos esforzamos por mostrar situaciones cotidianas en entornos reales en lugar de recurrir a imágenes publicitarias ideales. Y, en lugar de utilizar modelos profesionales, el protagonismo lo tiene sobre todo nuestra propia clientela, que es muy diversa y variopinta. Y ya hace muchos años que lo hacemos muy consistentemente. De esta manera también queremos promover la inclusividad.



[Todas nuestras campañas están disponibles en Zeeman.com](https://www.zeeman.com) >

Ser zuinig se valora.

El consumidor está cada vez más concienciado.

El Monitor Marca y Sociedad (en neerlandés 'Monitor Merk & Maatschappij') es una colaboración de B-open y Market Response. Cada año realizan estudios de mercado entre los consumidores sobre la importancia de la sostenibilidad. En 2023, el 52 % de los consumidores han indicado que el impacto social de una marca o los aspectos sostenibles de un producto o servicio influyen en su elección a la hora de comprarlo. A la hora de elegir empresas energéticas y supermercados, la mayoría de la gente se fija en la sostenibilidad. Más de la mitad de los consumidores prestan atención a aspectos sostenibles, buscando productos que se fabriquen de manera justa (57 %), contengan la menor cantidad posible de plástico (56 %), impacten lo mínimo posible en el medio ambiente (54 %) y sean buenos para la conservación de la naturaleza, y las especies vegetales y animales (53 %). Los consumidores también sienten la urgencia de actuar contra el cambio climático. La mayoría está preocupada por los efectos del cambio climático en los Países Bajos y cree que el cambio climático debe detenerse lo antes posible.



Los consumidores confían más en las marcas cuando estas comunican sobre sostenibilidad. Pero la forma en que esto se hace es un asunto delicado. Y es que la fatiga publicitaria ha aumentado este año. El 41 % ya está harto de la publicidad sobre sostenibilidad, frente al 36 % del año pasado. Además, cuatro de cada diez consumidores desconfían de las afirmaciones sobre sostenibilidad.

El precio más bajo posible.

En Zeeman tenemos los precios más bajos posibles todos los días. Por eso, en 2023 no hemos participado en grandes promociones de descuentos durante las grandes jornadas comerciales como el Black Friday. Seguimos centrándonos en la promesa PBTD: precios bajos todos los días, es decir, con muy pocas rebajas de precio. Las rebajas en Zeeman no son un truco para atraer a clientes. Es una necesidad para poder liquidar los sobrantes. Lo dejamos claro a los clientes con una comunicación especial.

El resultado en volumen de negocio.

En los Países Bajos, Zeeman registró un crecimiento de la facturación de más del 6 % en 2023, superando ligeramente al mercado total de la moda (+2 %, fuente: Nationale Marktmonitor, Monitor del Mercado Nacional, de INretail; +4,4 %, fuente: CBS, el Instituto Nacional de Estadísticas de los Países Bajos). Este crecimiento se ha materializado íntegramente en las tiendas, mientras que online ha habido una disminución. El año se ha caracterizado por grandes diferencias mensuales. La primavera comenzó tarde, lo que resultó en un gran crecimiento en junio después de unos meses decepcionantes en abril y mayo. El otoño comenzó muy caluroso en septiembre, y solo a partir de mediados de octubre la facturación empezó a subir de nuevo con la caída de las temperaturas. Este crecimiento se produjo tanto en la moda para hombre y mujer como

en la infantil. Aunque el número de unidades vendidas este año ha descendido ligeramente, la facturación ha aumentado gracias a la subida de los precios causada por la elevada inflación que se mantiene desde 2022. A lo largo del año, los costes del transporte marítimo han disminuido, las materias primas se han estabilizado, pero los costes salariales han mostrado una línea ascendente. Estos costes, al igual que en 2022, también se han plasmado este año en precios de venta más altos.

Sustainable Brand Index.

El Sustainable Brand Index, o Índice de Marcas Sostenibles, mide la percepción de los consumidores sobre las marcas y los minoristas en términos de sostenibilidad. La marca más sostenible de 2023 ha sido Tony's Chocolonely. Zeeman ha ascendido al puesto 61 en el ranking de un total de 209 empresas. En 2022, todavía estábamos en el puesto 107. Un total de 12.000 consumidores han participado en el panel. El objetivo del Sustainable Brand Index es visualizar el valor del *branding* sostenible y aumentar el conocimiento sobre la sostenibilidad dentro del campo del *branding* y de la comunicación.

La satisfacción del cliente.

Para medir la satisfacción del cliente en 2023, se han estado entregando tarjetas en la caja registradora con un enlace a una encuesta, al igual que se hizo en los años anteriores. De esta manera, los clientes han podido indicar inmediatamente después de habernos visitado cómo se han sentido en nuestras tiendas. A 31 de diciembre de 2023, en los Países Bajos habíamos obtenido una nota de 8,62 (calculada desde el 1 de enero de 2023). Esta cifra prácticamente no ha variado con respecto al año anterior, cuando la puntuación media de satisfacción fue de 8,61. El NPS (Net Promoter Score) se redujo ligeramente de 61,1 a 60,2 en 2023 y el NLS (Net Loyalty Score) también disminuyó levemente de 70,5 a 69,6.

Anexos.

Aspectos económicos.	>
Junta Directiva en los Países Bajos.	>
Organigrama del Consejo de Supervisión.	>
Estructura de la empresa.	>
Estrategia y política de sostenibilidad: método de trabajo.	>
Resumen de afiliaciones.	>
Sobre este informe.	>
Informe externo de verificación con aseguramiento limitado del auditor independiente.	>
Índice del contenido GRI.	>
Resumen de los indicadores.	>
Notas a pie de página.	>
Glosario.	>
Colofón.	>

Aspectos económicos.

Este informe de RSC es una publicación anual y describe la estrategia, las políticas, los objetivos, las actividades y los resultados en materia de Responsabilidad Social Corporativa del grupo Zeeman Groep B.V. y sus filiales. Zeeman se compone de las siguientes sociedades: ZEEMAN textielSupers B.V., Alphen aan den Rijn, Países Bajos (100 %), ZEEMAN textielSupers N.V., Merksem, Bélgica (100 %) ZEEMAN textielSupers GmbH, Cléveris, Alemania (100 %), G+W Wahler der Modemarkt GmbH, Cléveris, Alemania (100 %), ZEEMAN textielSupers SARL París, Francia (100 %), ZEEMAN textielSupers SARL, Luxemburgo, Luxemburgo (100 %), ZEEMAN textielSupers, SLU, Barcelona, España (100 %), ZEEMAN textielSupers, UNIPESOAL LDA, Lisboa, Portugal (100 %), ZEEMAN textielSupers GmbH, Viena, Austria (100 %), Profitex Import Export Company Ltd, Hong Kong (100 %) y Romanee Ltd, Hong Kong (100 %).

El año contable de Zeeman Groep B.V. y sus filiales corresponde al año natural. Este informe de RSC se refiere al año natural 2023. Los estados financieros consolidados de Zeeman Groep B.V. están depositados en la Cámara de Comercio hasta el ejercicio 2022 inclusive. El alcance del informe de RSC es idéntico al de la consolidación financiera en las cuentas anuales.

Organigrama del Consejo de Supervisión.

	D. Bert Roetert (1956) Presidente	D. Pieter Saman (1977) Consejero	D. Ivo J.S. Vliegen (1963) Consejero	D.ª Corrie Scholman (1968) Consejera
Funciones actuales	Miembro del Comité de Auditoría, miembro del Comité SBR ("Selección, Nombramiento y Remuneración") del Grupo Zeeman, Presidente del Consejo de Supervisión de Zeeman, miembro del Consejo Directivo de VoZee, Presidente de Centraal Bureau Levensmiddelen, propietario de Advies, Bestuur en Toezicht Bert Roetert.	Director General de Etos, Ahold Delhaize (a partir de 1 de abril de 2023).	Director financiero del Grupo QSRP.	Directora de RRHH del Grupo Heineken.
1º nombramiento - expiración	31/5/2018 - 21/5/2022 2º nombramiento: 21/5/2022 - 21/5/2026	1/9/2019 - 31/8/2023 2º nombramiento: 31/8/2023 - 31/8/2027	27/5/2021 - 26/5/2025	16/12/2021 - 16/12/2025
Actividades secundarias	Miembro del Consejo de Vigilancia de Afdvalfonds, consejero de Royal Smilde, Presidente del Consejo de Supervisión de Jan Linders Supermarkten.	N.A.	N.A.	Miembro del Consejo de Supervisión del Hotel De L'Europe Amsterdam.
Experiencia laboral relevante	Varios puestos de consejero en FMCG, Director General de Schuitema/C1000 y Presidente del Consejo de Administración de Friesland Foods West Europe.	Consultor estratégico, Director de Marketing & Omnicanal y posteriormente Director General de Bever, Consejo de Administración de AS Adventure Group, Director General de Gall & Gall.	Director Financiero de HEMA BV, Director Financiero de Fast Retailing Europe, Director Financiero de Mexx	Directora de RRHH de UMC; Presidenta, Directora y RRHH de 8 hospitales académicos, Consejo de Vigilancia de Zozijn, Consejo de Supervisión de Academic Transfer, Consejo de Supervisión de Partou.

Junta Directiva en los Países Bajos.

Zeeman está dirigido por el Equipo Directivo (ocho personas). Erik-Jan Mares - Director General o CEO (1968), John Morssink - Director Financiero o CFO (1966), René de Lege - Director de Ventas, Construcción y Bienes Inmuebles (1966), Erica Roolvink - Directora de Compras y RSC (1968), Suzanne Terpstra - Directora de RRHH (1972), Caroline van Turenhout - Directora de Marketing y Comercio Electrónico (1969), Bas Hoekstra - Director de Cadena de Suministro y Logística (1978) y Barry van der Groep - Director de TI (1973). El Consejo de Supervisión estaba compuesto a finales de 2023 por el Sr. B. Roetert, el Sr. P. Saman, el Sr. I.J.S. Vliegen y la Sra. C. Scholman. En el Consejo de Supervisión se han establecido dos comités: el Comité de Auditoría y el Comité de Remuneración. De esta manera, la dirección de Zeeman está compuesta en un 37,5 % por mujeres. El objetivo legal es que un 30 % de los puestos estén ocupados por mujeres. En el Consejo de Supervisión, con un 25 %, no se ha logrado. En un nombramiento futuro, tendremos debidamente en cuenta este objetivo legal.

Ser transparentes.

La dirección de Zeeman quiere ser transparente sobre la política de RSC. Creemos que es importante que los clientes, el accionista, los consumidores, los políticos, los empleados y otras partes interesadas entiendan claramente las políticas de RSC que ejecutamos. La apertura permite que las partes interesadas puedan seguir nuestro desempeño en el campo de la RSC y evaluar de manera informada cómo lo hacemos como organización. Esta es también la razón por la que nuestro auditor PwC lleva a cabo el servicio de aseguramiento con un aseguramiento limitado, tal y como se puede leer en el informe de verificación del auditor independiente en la página 102.

Estructura de la empresa.

La **Junta General de Accionistas (JGA)** da dirección estratégica a la compañía tomando, entre otras, las siguientes decisiones:

- Nombrar a los miembros del CdS y a los directores estatutarios;
- Otorgar descargo al CdS y a la dirección estatutaria;
- Nombrar al auditor;
- Aprobar las cuentas anuales;
- Determinar el destino del dividendo;
- Aprobar la estrategia, el presupuesto y los planes anuales.

La tarea del Consejo de Supervisión (CdS) es supervisar las políticas de la Junta Directiva y los asuntos generales de la compañía. El CdS asiste a la Junta Directiva con asesoramiento.

En 2023 el CdS ha estado formado por una mujer y tres hombres: Bert Roetert (presidente), Ivo Vliegen, Corrie Scholman y Pieter Saman. Los cuatro son independientes de Zeeman e independientes del ED. Se nombra a cada miembro por un período de cuatro años con opción a renovar otros cuatro años. Los miembros del CdS son nominados y nombrados por el accionista durante una JGA. El CdS se reúne cinco veces al año.

De conformidad con las disposiciones del artículo 14, apartado 7, de los estatutos del grupo Zeeman Groep, la JGA, en consulta con el CdS, determina la remuneración y demás condiciones para el nombramiento de cada director. En este contexto, el CdS ha creado un **Comité de Remuneración**. Este Comité tiene cuatro miembros:

- la presidenta del Comité es Corrie Scholman, miembro del CdS;
- Bert Roetert, presidente del CdS;
- Erik-Jan Mares, CEO del grupo Zeeman Groep y director estatutario del grupo;
- John Morssink, CFO del grupo Zeeman Groep y director estatutario del grupo;

Los miembros de la Junta Directiva (estatutarios y titulares) de Zeeman tienen condiciones de empleo que han sido establecidas específicamente para este colectivo.

Salario fijo anual.

En 2019 se determinó el salario de los miembros de la Junta Directiva sobre la base de un análisis comparativo realizado por Korn Ferry por encargo del CdS. A partir de entonces, se concedió una indexación anual a discreción del Comité de Remuneración. El aumento salarial entrará en vigor el 1 de enero. No existen acuerdos con los miembros del CdS y de la Junta Directiva respecto a indemnizaciones de salida.

Bono.

Para los miembros de la Junta Directiva se ha estipulado que al menos el 25 % del bono que se puede lograr esté vinculado a objetivos empresariales relacionados con las personas y el planeta. El Comité de Remuneración determina en qué medida se han alcanzado finalmente los objetivos y, sobre esta base, determina anualmente el bono.

Pensión de jubilación.

Los miembros de la Junta Directiva participan en los planes de pensiones que se aplican a todos los empleados que trabajan en Zeeman en los Países Bajos:

- El plan de pensiones del Fondo Sectorial de Pensiones para el Comercio Minorista (calculado sobre el salario medio histórico) para los empleados cuyo salario esté por debajo del tope salarial máximo UWV (el salario utilizado para cálculos de prestaciones sociales en los Países Bajos);
- El plan de pensiones complementario que cubre a los trabajadores con un salario por encima del tope salarial máximo UWV, hasta el tope salarial fiscal para el devengo de la pensión de jubilación. Este plan está asegurado con Aegon Cappelital (régimen de cotización definida).

Además, los miembros de la Junta Directiva tienen derecho a una compensación bruta equivalente a la parte de la cotización definida a cargo de la empresa (de acuerdo con la escala aplicable al plan de pensiones complementario) por encima del tope fiscal. De este modo se compensa el hecho de que no es posible generar pensión sobre esa parte del salario

Las tareas más importantes del **Comité de Auditoría** son vigilar la calidad y la ejecución de la provisión de la información financiera y de sostenibilidad de la empresa. Y supervisar cómo se diseña la gestión interna, también en relación con el control interno y la auditoría externa. Por lo tanto, el Comité de Auditoría es una parte importante del proceso de presentación de informes de la empresa. El Comité de Auditoría supervisa el funcionamiento de la columna financiera de la empresa en nombre del CdS, y asesora al CdS sobre cuestiones financieras y económicas. El Comité de Auditoría es el interlocutor de los auditores en nombre del CdS. Los auditores informan anualmente al CdS y a la JGA sobre las cuentas anuales y el control interno, bajo la supervisión del Comité de Auditoría. En 2023 el Comité de Auditoría estaba formado por Bert Roetert e Ivo Vliegen. Se reúnen dos veces al año. Entre otras cosas, se debate el informe del auditor, el informe financiero y el análisis de riesgos. En nombre del ED, el CEO y el CFO participan en estas reuniones. El DigiCom no tiene un rol formal en la empresa, pero es el organismo que debate las cuestiones comerciales, las dinámicas del mercado y las tendencias de innovación. En 2023 la delegación del CdS estaba formada por dos personas: Pieter Saman y Bert Roetert. Por parte del ED participan: el CEO, el CFO, la Directora de Marketing y Comercio Electrónico y el Director de Ventas.

El CdS y el accionista nominan y nombran conjuntamente a la **dirección estatutaria**. Los demás directores que forman parte del ED son nominados y nombrados por la dirección estatutaria previa consulta al CdS.

Los siguientes criterios se aplican al nombramiento del CdS, la dirección estatutaria y los directivos titulares:

- Experiencia relevante;
- Competencias asociadas a la función;
- Autonomía;
- Diversidad;
- Encaje en la cultura de Zeeman.

Procesos de elaboración de informes.

Los resultados se comunican mensualmente al Equipo Directivo, al Consejo de Supervisión, al accionista y a los bancos. El informe consiste en la cuenta de resultados (P&L), el balance, el flujo de caja y algunos KPI esenciales. La sostenibilidad aún no está incluida en este informe. Existe una estructura de consulta a las partes interesadas en la que se debaten los resultados a través de una presentación resumida. A diario se hace un seguimiento del volumen de ventas y cada semana se celebra una reunión operativa en la que se analiza la semana anterior a partir de un resumen de los KPI. Los informes se elaboran gracias a la colaboración entre Administración, Control de Grupo, Controladores de Negocio y el Centro de Competencia de Datos. Control de Grupo y la Administración realizan controles internos para verificar la veracidad de los datos. El Centro de Competencia de Datos gestiona la mayor parte de los datos maestros. Los Controladores de Negocio discuten los resultados con los departamentos, realizan análisis y presentan declaraciones.

Ratio de compensación.

Zeeman es una cadena en el segmento de precios bajos, con más de 1.350 tiendas en ocho países. El grupo se dirige de forma centralizada desde los Servicios Centrales ubicados en los Países Bajos. Desde esta oficina, se ejercen todas las funciones, es decir, una Junta Directiva central que determina las políticas y la estrategia del grupo, Compras, Cadena de Suministro, Comercio Electrónico, Marketing y Comunicación, Bienes Inmuebles y Mantenimiento, Recursos Humanos, TIC, Finanzas y Administración. En los países fuera de los Países Bajos, Zeeman solo cuenta con empleados de tienda, jefatura de ventas y un número limitado de oficiales de soporte. En total, el año 2023 Zeeman empleó una media de 6.718 ETC. Además del personal permanente, también están incluidos los aprendices. No se incluye a los trabajadores temporales por ETT

ni al personal interino.

Se muestra a continuación el número medio de empleados desglosado por categorías:

• Personal de ventas	5.909,8
• Servicios Centrales	471,2
• Almacén	203,0
• Expedición	126,1
• Dirección	8,0

Dado el carácter internacional y el tamaño de la empresa, es muy importante que la dirección central tenga un amplio arsenal de competencias. Además, la dirección estatutaria es solidariamente responsable en todos los países en los que opera Zeeman. En 2023 la ratio de compensación entre el sueldo bruto del empleado mejor pagado (el CEO) y el sueldo medio bruto de la empresa fue de 25.

Estrategia y política de sostenibilidad: método de trabajo.

El ED toma la iniciativa de diseñar y recalibrar (1) la estrategia corporativa de la empresa, (2) el propósito, la misión y la ambición de la empresa y (3) la política de sostenibilidad y los planes asociados. Estos temas se desarrollan más a fondo con los gerentes de departamento y los especialistas de la organización. Los puntos (1) y (2) se someten a revisión cada cinco años, mientras que la revisión del punto (3) es anual. Durante el proceso se involucra al CdS en el progreso en momentos oportunos, y la aprobación formal tiene lugar en la JGA de ese año. Cada año se debaten los avances y posibles ajustes sobre la base de una agenda estratégica. Este debate tiene lugar en las reuniones periódicas del CdS y en la JGA.

La diligencia debida y los demás procesos para identificar y gestionar el impacto medioambiental de la organización siguen el mismo proceso.

La forma en que se ha delegado la responsabilidad de gestionar lo anterior es la siguiente: la monitorización se lleva a cabo durante las reuniones quincenales del ED, las reuniones del Grupo Directivo de RSC (que se celebran de forma semestral) y durante las revisiones de desempeño (que tienen lugar con cada disciplina a nivel de director). Además, el departamento de RSC trabaja en ello a diario. También hay consultas periódicas cara a cara tanto con el director de Compras & RSC como con el Director General (al menos una vez al mes).

Profundizando en la propia organización.

El Código de Conducta Bidireccional se aplica tanto a los proveedores como a los trabajadores de Zeeman. En este sentido, un paso importante para nuestra organización interna es que hemos iniciado una campaña sobre este tema. El objetivo es concienciar a nuestros empleados sobre cómo queremos hacer negocios de forma responsable en Zeeman. También define claramente lo que entendemos por soborno y corrupción para evitar en todo momento conflictos de intereses entre, por ejemplo, proveedores y responsables de compras. Este año también intentaremos extender este Código de una forma más amplia a todos los que hacen negocios con Zeeman. La incorporación a nuestro equipo de RSC de un especialista en RSC y en especialista en Calidad ha permitido apoyar aún mejor el proceso de concienciación. Lo hacemos proporcionando asesoramiento y motivación, se hayan solicitado o no.

Estimulando el desarrollo sostenible.

Los requisitos de presentación de informes para el departamento de RSC & Calidad están en constante evolución. Zeeman mantiene conversaciones al respecto con el auditor encargado de los controles, PwC. Asimismo, se pide asesoramiento a otros expertos para saber cuáles son las posibles medidas adicionales que se deben tomar para el ejercicio en curso y con vistas al 2025, cuando se efectuarán cambios importantes. En preparación para futuros desarrollos, los empleados de Control de Grupo recibirán formación continua para mantenerse al día de la normativa más reciente.

Prevención de conflictos de intereses.

Los departamentos de RRHH, Control de Grupo, Administración, RSC & Calidad y el Equipo Directivo desempeñan un papel en la creación de un entorno de trabajo y una normativa interna que eviten los conflictos de intereses. El departamento de RRHH gestiona las políticas y comunica a los empleados la forma en la que Zeeman quiere funcionar como empresa. En Control de Grupo hay un Asesor Jurídico & Responsable de Cumplimiento que comprueba los contratos legales y las cuestiones de cumplimiento. La Administración gestiona la Matriz de Autoridad, que solo indica quién está autorizado a aprobar qué y para qué. Aquí se aplica el principio de doble supervisión y los cambios solo pueden hacerse con la aprobación del Director Financiero. El departamento de RSC & Calidad supervisa la adquisición de productos y si se siguen prácticas responsables en la cadena. Esto se establece en el Código de Conducta Bidireccional firmado por los proveedores y Zeeman. En 2022 se realizó una revisión financiera de los agentes de Zeeman que desempeñan una función esencial de coordinación. No hay conflictos de intereses entre los accionistas, los miembros del Consejo de Supervisión y los integrantes de la Junta Directiva con los proveedores y otras relaciones comerciales.

Resumen de afiliaciones.

Better Cotton.

Para mejorar el cultivo de algodón en todo el mundo, desde el 2015 somos socios de Better Cotton (BC), y con mucho orgullo. Better Cotton es una plataforma de colaboración entre organizaciones de cooperación para Empresas, organizaciones medioambientales y empresas, entre otras entidades. La misión de Better Cotton es apoyar a la industria algodonera y ayudarla a sobrevivir, al tiempo que proteger y restaurar el medio ambiente. Por ejemplo, Better Cotton forma a los cultivadores de algodón para que utilicen el agua de forma eficiente, cuiden el suelo y reduzcan en gran parte el uso de pesticidas nocivos. El origen del algodón de Better Cotton no se puede rastrear directamente hasta el producto final. Esto se debe al Sistema de Balance de Materia.

Fair Wear Foundation.

La Fair Wear Foundation es una iniciativa de múltiples partes interesadas, con unos 130 afiliados y una amplia base de representados, formada por organizaciones como INretail, Modint, CNV Internationaal, Mondiaal FNV y Campaña Ropa Limpia. Hace ya años que la Fair Wear Foundation, como ONG, está comprometida con unas buenas condiciones de trabajo en la industria de la moda, en los países donde se fabrica la ropa. Zeeman es miembro de la Fair Wear Foundation desde el 1 de octubre de 2019.

INretail.

INretail es una asociación con una junta directiva y un consejo de miembros que representa los intereses de los empresarios del sector minorista no alimentario. En la junta directiva, Albert van Bolderen (anterior director financiero de Zeeman) ocupa actualmente el cargo de tesorero. Zeeman es miembro de la asociación.

Acuerdo Internacional para la Salud y la Seguridad en la Industria Textil y de la Confección.

En inglés: International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry. Se trata de un acuerdo jurídicamente vinculante entre 190 marcas de la confección y sindicatos mundiales con la misión de garantizar lugares de trabajo más seguros en la industria textil y de la confección. Zeeman ha firmado este acuerdo.

Modint.

Modint es la asociación comercial del sector textil y de la confección de la que Zeeman es miembro.

Next Generation Agreement.

El Next Generation Agreement ('Acuerdo de Próxima Generación') es una negociación entre la comunidad empresarial, las organizaciones sectoriales, los sindicatos y las ONG de los Países Bajos sobre la continuación del Pacto para la Ropa y los Textiles Sostenibles que expiró a finales de 2021. Las partes están debatiendo si el Pacto puede continuar en el Next Generation Agreement (NGA) o bajo otro nombre.

Acuerdo de Pakistán.

El Acuerdo de Pakistán es un acuerdo jurídicamente vinculante entre los sindicatos mundiales IndustriALL y UNI Global Union y marcas de ropa y minoristas por un período inicial de tres años a partir de 2023. Zeeman ha firmado este Acuerdo el 24 de enero de 2023.

Fundación Anton Dreesmann.

La Cátedra de Marketing Minorista es una plataforma universitaria de conocimientos para el sector minorista neerlandés.

Compromiso de Transparencia.

El Compromiso de Transparencia es una iniciativa de la Campaña Ropa Limpia (CRL) y organizaciones de trabajadores y derechos humanos, entre otros. Firmar el Compromiso de Transparencia significa comprometerse a ser transparente en cuanto a la producción, haciendo públicos los centros de producción y compartiendo información adicional relevante. Zeeman firmó el Compromiso de Transparencia en 2019.

Sobre este informe.

Sobre este informe.

El informe se ha realizado en base a los estándares globales de elaboración de informes de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (Estándares GRI). Nuestro informe de RSC de 2023 cubre el año natural 2023 y se extiende desde el 1 de enero de 2023 hasta el 1 de enero de 2024. Esto equivale al ejercicio financiero. El anterior informe de RSC fue publicado en mayo de 2023. Este informe de RSC 2023 ha sido publicado en mayo de 2024. Si tiene alguna pregunta sobre este informe o la información contenida en el mismo, puede ponerse en contacto con csr@zeeman.com.

Recopilación de información.

Un equipo de personas en Zeeman ha recopilado la información contenida en este informe de RSC de 2023. Dependiendo del tipo de información, se involucra en la recopilación de los datos a empleados de Compras, Ventas, Cadena de Suministro y Logística, RRHH y Marketing y Comercio Electrónico. La recopilación de datos a menudo se realiza de forma manual, sobre la base de los sistemas operativos y financieros existentes. El grupo directivo de RSC, en particular el Gerente de RSC & Calidad en colaboración con Control de Gestión, lleva a cabo la recopilación de información. Cuando es necesario, se hacen estimaciones. También se utiliza información de terceros. Así lo hemos explicado en el informe cuando lo consideramos relevante para el lector.

Alcance.

El informe de RSC cubre el período comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2023, lo que también se aplica a los KPI y a los puntos de datos, a menos que se indique lo contrario. El alcance del informe es Zeeman Groep B.V, ubicado en Alphen aan den Rijn, Países Bajos. Aplicamos el principio de control financiero, por lo que todas las tiendas, nuestros Servicios Centrales y el Centro de Distribución de Zeeman en Europa están dentro del ámbito de aplicación, a menos que en este informe se indique lo contrario. Para los indicadores y puntos de datos, a veces se hace una distinción para el sur y el este de Asia y para Turquía. Esto incluye Turquía, Pakistán, Bangladesh, China, India. Hacemos esta distinción porque estos son los países con los que trabajamos

directamente. Compramos alrededor del 20 % de nuestros productos a través de proveedores europeos. Cuando los KPI se refieren específicamente al sur y al este de Asia y a Turquía, esto se menciona en nuestro informe. Los proveedores europeos, a su vez, suelen remitir nuestros pedidos a proveedores de Extremo Oriente con los que no tenemos una relación directa. Por eso no los incluimos en la mayoría de los indicadores. Cada vez tenemos más control sobre esto porque solicitamos información sobre los informes de auditoría de los fabricantes y los centros de producción a niveles más profundas de la cadena.

Definiciones de los KPI.

En base a nuestro análisis de materialidad hemos determinado los objetivos y temas más relevantes para informar. De acuerdo con los Estándares GRI, a cada tema material hemos vinculado uno o más indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicators, KPI por sus siglas en inglés). Para los KPI hemos resumido las definiciones a continuación. A modo informativo, el anexo de Resumen de los indicadores también contiene otros puntos de datos. Cuando sea relevante y/o material, los cambios en las definiciones se indican con notas a pie de página en la página 111 y en el resumen plurianual en la página 107. La fecha de medición de los siguientes KPI es el 31 de diciembre del ejercicio en cuestión.

% de proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía a los que se les han realizado auditorías independientes.

El número de proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía (donde Zeeman ha comprado productos en el año en cuestión) y en los que se ha llevado a cabo auditorías de proveedor independientes en los últimos 3 años. Una auditoría de proveedor independiente es una auditoría realizada por una organización independiente del proveedor y de Zeeman. Zeeman acepta para ello, entre otros, los siguientes auditores: BSCI, Sedex, SA8000, la Fair Wear Foundation, Innovatus y TÜV SÜD. En algunos casos también aceptamos auditorías de otras organizaciones. Para ello es importante que el contenido esté en línea con los informes de auditoría de las partes antes mencionadas. La auditoría debe haberse realizado a más tardar el 31 de diciembre del ejercicio en cuestión o en los dos años

anteriores a dicho año. Este KPI no se aplica a los importadores europeos.

Puntuación del Control de Rendimiento de Marca de la Fair Wear Foundation.

Trabajamos con la Fair Wear Foundation para llevar a cabo auditorías en nuestros países de producción. Además, la Fair Wear también visita Zeeman anualmente para una inspección exhaustiva. Durante el Brand Performance Check ('Control de Rendimiento de Marca', BPC), se examina en detalle nuestro enfoque en el campo de las prácticas de compra, la gestión de proveedores y temas como la igualdad entre mujeres y hombres y la libertad sindical. Durante el BPC se examinan las actividades del año anterior y se asigna una puntuación a los distintos avances. El rango de la puntuación de evaluación comparativa es de 0 a 100 %.

% de quejas gestionadas que han sido presentadas a través del mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation en el sur y el este de Asia y en Turquía.

El porcentaje refleja las quejas recibidas y resueltas en el mismo año a través del mecanismo de quejas de la Fair Wear. En cada fábrica que confecciona productos textiles para Zeeman, hay un cartel que explica el mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation. Además, todos los empleados tienen el cartel en un tamaño más pequeño para que se lo puedan llevar fácilmente a casa. Indica claramente el número de teléfono en el que cualquier empleado puede hacer una reclamación de forma anónima. Para cada queja, se busca la colaboración con la Fair Wear, el empleado y, en caso de necesidad, los grupos de interés locales. Una queja se considera resuelta cuando el empleado indica estar satisfecho y la queja tiene el estado de 'resuelta' en la plataforma online de la Fair Wear. Este KPI solo se aplica a los proveedores textiles del sur y el este de Asia y de Turquía, y no se aplica a los importadores europeos.

% de algodón de nuestro consumo total de algodón del que se conoce a los subproveedores (para que se pueda rastrear el origen).

El porcentaje de la cantidad en kg de algodón (sostenible y conven-

cional), cuyo origen debe ser 100 % rastreable. El origen se puede rastrear cuando se conocen tanto la desmotadora y la fábrica de hilados como la plantación de algodón. El origen se determina mediante una Unidad Atribuida de algodón Better Cotton (Better Cotton Claim Unit, BCCU) a través de la plataforma de Better Cotton, la certificación GOTS u otras certificaciones. Cuenta cada pedido de algodón entregado en el ejercicio correspondiente. Este KPI se aplica a todos los importadores a los que se compra algodón.

% del valor de compra de los 50 mayores proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía.

Porcentaje del valor de compra de Zeeman en los 50 mayores proveedores del sur y el este de Asia y de Turquía en comparación con el valor total de compra de Zeeman en el año natural correspondiente. El valor de compra se mide al realizar el pedido. Este KPI no se aplica a los importadores europeos.

% de los 50 mayores proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía con los que colaboramos desde hace 5 años o más.

Porcentaje de proveedores en el top 50 actual de los mayores proveedores – en base al valor de compra – a los que se han realizado pedidos durante 5 años o más. El valor de compra se mide al realizar el pedido. Definimos la colaboración como la recepción de productos en un año natural que tuvo lugar hace 5 años o más, y la que sigue teniendo lugar cada año natural consecutivo. Este KPI no se aplica a los importadores europeos.

% del valor de compra total de los proveedores textiles en el sur y el este de Asia y en Turquía donde financiamos el salario digno por la cuota de producción que nos corresponde.

Porcentaje del valor de compra de los proveedores en los que financiamos el salario digno, en relación con el valor total de compra en el ejercicio en cuestión.

El valor de compra se mide al realizar el pedido. Financiar el salario digno significa que cerramos la brecha entre el salario mínimo y el salario digno según nuestra cuota de producción (o un avance en esta dirección). Un salario digno permite cubrir necesidades básicas como la alimentación y el transporte. Determinamos el salario digno

en una región específica a través de varias fuentes, como la Fair Wear Foundation, entre otras. Este KPI solo se enfoca a los proveedores textiles del sur y el este de Asia y de Turquía, y no se aplica a los importadores europeos.

% de todas las instalaciones de procesamiento húmedo que utilizan nuestros proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía que cuentan con un sistema de tratamiento de aguas residuales (Planta de Tratamiento de Efluentes, PTE).

Porcentaje de todas las instalaciones de procesamiento húmedo de Zeeman en proveedores textiles del sur y el este de Asia y Turquía que encargan los procesos húmedos como el teñido, el lavado y el estampado de los productos de Zeeman a un subproveedor con un sistema de tratamiento de aguas. La calidad del sistema de tratamiento de aguas debe cumplir con los requisitos establecidos por Zeeman. Este KPI no se aplica a los importadores europeos.

% del consumo de algodón más sostenible vs. el consumo total de algodón.

Porcentaje del consumo de algodón más sostenible de Zeeman en kg en comparación con el consumo total de algodón de Zeeman por parte de importadores del sur y el este de Asia, Turquía y Europa. El algodón más sostenible es: algodón reciclado procedente de restos de producción (residuos preconsumo), algodón comprado a través de Better Cotton y algodón con certificado GOTS. Para dichos flujos de materiales, se necesita un certificado o comprobante de transacción como soporte. Este KPI se aplica a todos los proveedores (incluidos los importadores europeos).

% del total de materiales más sostenibles en ropa y productos textiles vs. el consumo total.

Porcentaje de materiales más sostenibles de Zeeman medidos en kg en comparación con el total de los materiales utilizados para prendas de vestir y textiles para productos de Zeeman por parte de proveedores del sur y el este de Asia, Turquía y Europa. Esto se aplica a los pedidos de ropa y textiles transportados por Zeeman en el año en cuestión. Los materiales más sostenibles incluyen: materiales naturales y sintéticos reciclados, algodón comprado a través de Better Cotton o con certificado GOTS, viscosa más sostenible,

ropa de segunda mano comprada por Zeeman en Het Goed y otros materiales más sostenibles. Para dichos flujos de materiales, se necesita un certificado o comprobante de transacción como soporte. Este KPI se aplica a todos los proveedores (incluidos los importadores europeos).

% de materiales reciclados vs. el consumo total.

Porcentaje de materiales reciclados en kg utilizados en ropa y productos textiles de Zeeman, producidos por parte de proveedores del sur y el este de Asia, Turquía y Europa. Los materiales reciclados incluyen: materiales naturales y sintéticos reciclados como el algodón reciclado y el poliéster reciclado, y ropa reutilizada por Zeeman (ropa de segunda mano comprada por Zeeman en Het Goed). Para dichos flujos de materiales, se necesita un certificado o comprobante de transacción como soporte. Este KPI se aplica a todos los proveedores (incluidos los importadores europeos).

% de residuos reciclados.

Porcentaje de residuos en kg que se reciclan en comparación con el peso total de los residuos ofrecidos por Zeeman a los procesadores y recicladores de residuos durante el período del informe. Los residuos consisten en productos, embalajes, embalajes secundarios y desechos residuales. Los residuos se reciclan cuando son procesados por una empresa de eliminación de residuos y se pueden reutilizar.

Residuos destinados a eliminación (kg).

Se trata del peso total de los residuos, excluidos los embalajes primarios y secundarios, ofrecidos a los procesadores y recicladores de residuos durante el período del informe. Se trata de la suma de desechos residuales, metales, residuos químicos, archivos, aparatos eléctricos y textiles.

Ratio de accidentes laborales en %.

El porcentaje de accidentes laborales se calcula comparando el número de accidentes laborales registrados con el número medio de ETC durante el período del informe. Lo que entendemos por accidente laboral viene determinado por la legislación de los diferentes países donde opera Zeeman. La fecha de medición es el 31 de diciembre del ejercicio en cuestión.

Informe externo de verificación con aseguramiento limitado del auditor independiente.

El informe externo aún no está listo.

Índice del contenido GRI.

Declaración de uso	Zeeman textielSupers B.V. ha elaborado su informe de acuerdo con los Estándares GRI para el período comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2023.
GRI 1 utilizado	GRI 1: Fundamentos 2021
Estándar Sectorial GRI aplicable	No disponible actualmente

Contenidos	Página en el informe de RSC 2023	Notas y omisiones
GRI 2: Contenidos generales 2021		
2-1	Detalles organizativos	9-10
2-2	Entidades incluidas en la elaboración de informes de sostenibilidad	95
2-3	Periodo objeto del informe, frecuencia y punto de contacto	100
2-4	Reexpresiones de información	111
2-5	Verificación externa	102
2-6	Actividades, cadena de valor y otras relaciones comerciales	9-10
2-7	Empleados	9, 107-109, 111, 113
2-8	Trabajadores que no son empleados	Omisión: no disponible. En 2023 no hemos conseguido establecer un sistema con respecto a los trabajadores que no son empleados directos. Prevemos tener un sistema preparado a finales de 2024, para poder informar a partir del 1 de enero de 2025.
2-9	Estructura de gobernanza y composición	96-97
2-10	Designación y selección del máximo órgano de gobierno	96-97
2-11	Presidente del máximo órgano de gobierno	96-97
2-12	Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de los impactos	98
2-13	Delegación de la responsabilidad de gestión de los impactos	98
2-14	Función del máximo órgano de gobierno en la presentación de informes de sostenibilidad	98
2-15	Conflictos de interés	98
2-16	Comunicación de inquietudes críticas	86
2-17	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	98
2-18	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	98
2-19	Políticas de remuneración	96-97
2-20	Proceso para determinar la remuneración	96-97

Contenidos		Página en el informe de RSC 2023	Notas y omisiones
2-21	Ratio de compensación total anual	97	2-21b: Teniendo en cuenta los ocho países en los que opera Zeeman, con diferentes niveles salariales y convenios colectivos de trabajo – lo que se traduce en una alta rotación de personal – actualmente no es posible calcular un incremento salarial medio. Hemos utilizado un método simplificado como aproximación. Se ha realizado una comparación entre los costes salariales por ETC en diciembre de 2022 y diciembre de 2023. El incremento se ha comparado con el aumento salarial del Director General. El resultado es el siguiente: El aumento salarial medio es del 14,4 % y el aumento salarial del Director General es del 10,0 %.
2-22	Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible	3, 5, 14, 15	
2-23	Compromisos y políticas	13	
2-24	Incorporación de los compromisos y políticas	13, 42-45, 62, 80-83, 98	
2-25	Procesos para remediar los impactos negativos	42-45, 67, 70	
2-26	Mecanismos para solicitar asesoramiento y plantear inquietudes	67, 70, 86	
2-27	Cumplimiento de la legislación y las normativas	24, 88	
2-28	Afiliación a asociaciones	99	
2-29	Enfoque para la participación de los grupos de interés	17-18, 19, 64-71, 77-78	
2-30	Convenios de negociación colectiva	17, 108	

GRI 3: Temas Materiales 2021

3-1	Proceso de determinación de los temas materiales	17-20	
3-2	Lista de temas materiales	20	

Estándares temáticos

GRI 3: Materiales 2016

3-3	Gestión de los temas materiales	36	
301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	109, 110	Volumen para prendas de vestir y textiles. Los productos no textiles no están incluidos. Hemos recogido datos de productos no textiles en 2023 y continuaremos haciéndolo en 2024. El volumen de embalajes primarios y secundarios se ha informado por separado.
301-2	Insumos reciclados utilizados	39, 110	
301-3	Productos y materiales de embalaje recuperados	37, 39, 109, 110	Estas cifras no incluyen los materiales de embalaje. Véase el motivo de la omisión en 301-1.
Indicador Zeeman		37	% total de materiales sostenibles vs. el consumo total.
		39, 110	% de algodón sostenible comprado por los proveedores de Zeeman vs. el consumo total de algodón.
		39, 110	% de materiales reciclados vs. el consumo total.

Contenidos		Página en el informe de RSC 2023	Notas y omisiones
<i>GRI 303: Agua y efluentes 2018</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	25-35, 38	
303-2	Gestión de los impactos relacionados con el vertido de agua	25-35, 38	Omisión: no disponible. Informaremos con más detalle sobre la contaminación del agua y la escasez de agua en el informe de 2024. Actualmente informamos sobre el uso de una PTE por parte de nuestros proveedores textiles. Cinco proveedores reciben apoyo para implementar mejoras relacionadas con el agua y otros temas en el programa Better Mill. Desarrollaremos una política sobre el agua en 2025.
<i>GRI 305: Emisiones 2016</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	25-28	
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	109, 110	Informaremos con más detalle sobre nuestras emisiones en nuestro informe de RSC de 2024. Por ejemplo, números absolutos y un alcance 3 más exhaustivo (incluyendo nuestro surtido).
<i>GRI 306: Residuos 2020</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	50	
306-1	Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	30, 38, 41, 46-50	
306-2	Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos	30, 38, 41, 46-50	
306-3	Residuos generados	50, 109	
<i>GRI 308: Evaluación medioambiental de los proveedores 2016</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	29-35	
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios medioambientales	29-35, 43, 110	
Indicador Zeeman		110	% del valor de compra de los 50 mayores proveedores en el Extremo Oriente y en Turquía.
		110	de nuestros 50 mayores proveedores en el Extremo Oriente y en Turquía con los que trabajamos desde hace 5 años o más.
<i>GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	64-71	
403-7	Prevención y mitigación de los impactos para la salud y la seguridad en el trabajo directamente vinculados a través de las relaciones comerciales	64-71	
Indicador Zeeman		68, 110	Puntuación del Control de Rendimiento de Marca de la Fair Wear Foundation.
		69-70	% de quejas presentadas a través del mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation que han sido gestionadas.
		77, 110	% del valor de compra total de los proveedores textiles en el sur y el este de Asia y en Turquía donde financiamos el salario digno según la cuota de producción que nos corresponde.
<i>GRI 408: Trabajo infantil 2016</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	72	
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	72	

Contenidos		Página en el informe de RSC 2023	Notas y omisiones
Indicador Zeeman		110	% de algodón de nuestro consumo total de algodón del que se conoce a los proveedores (para que se pueda rastrear el origen).
<i>GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio 2016</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	72	
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	72	
<i>GRI 414: Evaluación social de los proveedores 2016</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	65	
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	110	
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas.	66, 67-71, 110	414-2d. Se encuentran áreas de mejora en cada auditoría, formación o queja recibida (100 %). Valoramos la honestidad de los proveedores y trabajadores, y su buena disposición a trabajar juntos en las mejoras.
<i>GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016</i>			
3-3	Gestión de los temas materiales	52-54	
416-1	Evaluación de los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad	52-54	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad	52-54	
Indicador Zeeman		52-54, 110	% de pruebas aleatorias realizadas con buenos resultados en el período del informe.
		52-54, 110	Número de productos retirados de nuestras tiendas.

Resumen de los indicadores.

En 2023 se ha hecho un seguimiento de los temas materiales que se habían definido a finales de 2018 y en 2022 durante el diálogo con los grupos de interés. Se han determinado los KPI relevantes para los ocho temas más materiales sobre los que informamos. En las páginas siguientes se incluyen otros indicadores y/o desgloses en la medida en que son relevantes y/o exigidos por los Estándares GRI.

	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
Nuestros empleados/as											
Número total de empleados ¹	7.968	8.317	8.473	8.679	9.035	Número total de empleados en prácticas	3.603	2.468	2.312	2.575	2.271
Países Bajos - mujer	3.072	3.340	3.026	3.051	3.167	Países Bajos	1.149	850	765	813	635
Países Bajos - hombre	446	292	473	473	458	Bélgica	831	668	853	800	778
Bélgica - mujer	1.523	1.270	1.638	1.706	1.756	Alemania	1.052	724	509	600	422
Bélgica - hombre	70	412	73	81	74	Francia	515	162	84	302	313
Alemania - mujer	721	694	669	599	552	Luxemburgo	14	8	5	8	4
Alemania - hombre	26	14	17	20	18	España	25	46	86	48	117
Francia - mujer	1.454	1.582	1.552	1.540	1.585	Austria	17	10	10	4	2
Francia - hombre	182	89	164	163	178	Portugal					-
Luxemburgo - mujer	68	61	73	65	70						
Luxemburgo - hombre	3	6	2	3	-						
España - mujer	325	520	650	830	990	¿Cuál es el número total de empleados al final del período del informe que trabajan a tiempo completo?					
España - hombre	65	30	130	142	146	Número total de empleados	2.394	2.552	2.601	2.690	2.708
Austria - mujer	13	5	6	6	18	Países Bajos - mujer	377	387	397	410	419
Austria - hombre	0	2	0	0	2	Países Bajos - hombre	307	348	338	337	332
Portugal - mujer					18	Bélgica - mujer	184	228	168	227	233
Portugal - hombre					3	Bélgica - hombre	12	12	14	13	12
						Alemania - mujer	374	351	335	295	243
Promedio de número de FTE	6.067	6.247	6.479	6.575	6.718	Alemania - hombre	17	17	13	15	9
Países Bajos	2.373	2.453	2.434	2.376	2.330	Francia - mujer	821	850	907	883	906
Bélgica	1.231	1.234	1.270	1.308	1.350	Francia - hombre	120	117	114	113	121
Alemania	690	617	592	546	503	Luxemburgo - mujer	51	48	50	51	45
Francia	1.435	1.459	1.531	1.545	1.573	Luxemburgo - hombre	1	-	-	3	-
Luxemburgo	66	64	65	63	64	España - mujer	104	161	228	296	333
España	260	412	582	731	878	España - hombre	20	28	35	46	45
Austria	12	8	6	5	7	Austria - mujer	6	5	2	1	4
Portugal					13	Austria - hombre	-	-	-	-	1
						Portugal - mujer					4
						Portugal - hombre					1

	2019	2020	2021	2022	2023
¿Cuál es el número total de empleados al final del período del informe que trabajan a tiempo parcial?					
Número total de empleados	5.574	5.765	5.872	5.989	6.327
Países Bajos - mujer	2.695	2.767	2.629	2.641	2.748
Países Bajos - hombre	139	130	135	136	126
Bélgica - mujer	1.339	1.380	1.470	1.479	1.523
Bélgica - hombre	58	62	59	68	62
Alemania - mujer	347	336	334	304	309
Alemania - hombre	9	4	4	5	9
Francia - mujer	633	642	645	657	679
Francia - hombre	62	62	50	50	57
Luxemburgo - mujer	17	19	23	14	25
Luxemburgo - hombre	2	-	2	-	-
España - mujer	221	285	422	534	657
España - hombre	45	76	95	96	101
Austria - mujer	7	2	4	5	14
Austria - hombre	-	-	-	-	1
Portugal - mujer					14
Portugal - hombre					2

¿Cuál es el número total de empleados al final del período del informe que tiene un contrato definido?

Número total de empleados	3.101	3.200	3.171	3.208	3.383
Países Bajos - mujer	1.606	1.653	1.557	1.657	1.787
Países Bajos - hombre	188	209	194	206	179
Bélgica - mujer	563	624	649	711	750
Bélgica - hombre	53	56	53	59	55
Alemania - mujer	208	188	169	165	178
Alemania - hombre	16	10	5	10	8
Francia - mujer	298	310	319	304	278
Francia - hombre	53	53	50	39	45
Luxemburgo - mujer	28	26	30	19	21
Luxemburgo - hombre	3	-	2	3	-
España - mujer	71	53	115	29	50
España - hombre	12	18	28	6	11
Austria - mujer	2	-	-	-	-
Austria - hombre	-	-	-	-	-
Portugal - mujer					18
Portugal - hombre					3

¿Cuál es el número total de empleados al final del período del informe que tiene un contrato indefinido?

	2019	2020	2021	2022	2023
Número total de empleados	4.867	5.117	5.302	5.471	5.652
Países Bajos - mujer	1.466	1.501	1.469	1.394	1.380
Países Bajos - hombre	258	269	279	267	279
Bélgica - mujer	960	984	989	995	1.006
Bélgica - hombre	17	18	20	22	19
Alemania - mujer	513	499	500	434	374
Alemania - hombre	10	11	12	10	10
Francia - mujer	1.156	1.182	1.233	1.236	1.307
Francia - hombre	129	126	114	124	133
Luxemburgo - mujer	40	41	43	46	49
Luxemburgo - hombre	-	-	-	-	-
España - mujer	254	393	535	801	940
España - hombre	53	86	102	136	135
Austria - mujer	11	7	6	6	18
Austria - hombre	-	-	-	-	2
Portugal - mujer					-
Portugal - hombre					-

% de empleados cubiertos por un convenio colectivo

% de empleados distanciados del mercado laboral ²

% de hombres en puestos de gerencia (excl. Jefes de Sucursal) ³

% de mujeres en puestos de gerencia (excl. Jefes de Sucursal) ³

Tramos de edad

% de 24 años o menos

% 25-34

% 35-44

% 45-54

% de 55 años o más

	2019	2020	2021	2022	2023
% de absentismo por enfermedad	6,8	7,0	6,7	7,5	7,3
Países Bajos	6,2	7,3	5,7	6,6	5,9
Bélgica	6,1	6,0	7,0	7,3	8,1
Alemania	8,6	7,4	7,2	9,4	7,9
Francia	8,2	7,5	8,0	8,6	8,6
Luxemburgo	5,9	7,5	7,6	9,1	5,9
España	4,3	5,2	7,6	7,8	8,0
Austria	9,1	1,7	2,7	3,5	4,3
Portugal					3,5
Ratio de accidentes laborales	2,5	2,3	2,5	2,6	3,0
Número de accidentes mortales	0	0	0	0	0
Días de formación/ETC	0,93	0,66	0,60	1,10	1,49
Transporte ⁴					
Consumo de combustible (litros/100 km)					
Camiones	25,00	21,90	22,64	22,85	25,42
Turismos	5,77	5,56	5,64	4,73	4,56
Nivel de carga de contenedores marítimos (m ³)	62	75	79	81	80
Promedio de emisiones de CO ₂ por contenedor con ruedas, transporte propio y externo (de salida) ⁹	11,16	12,43	12,29	12,06	12,05
Embalajes y residuos					
Residuos de la empresa (kg)	701.256	592.532	628.422	749.306	565.835
% de los cuales sustancias peligrosas	0,2	0,2	0,5	2,3	0,11
Embalajes secundarios (kg)	4.766.060	4.364.320	4.614.900	4.599.860	4.525.155
Peso total de los residuos (kg)	5.467.316	4.956.852	5.243.322	5.349.166	5.090.990
% reciclado	89	90	89	90	91
% de incineración de residuos con recuperación de energía	11	10	10	10	9,03
% de incineración de residuos	0	0	-	-	-
Embalajes primarios (kg)	2.407.729	2.086.606	2.105.352	2.484.150	2.330.311

	2019	2020	2021	2022	2023
Consumo de energía ⁵					
Consumo de gas (m³/m²)					
Países Bajos	12	11	11	10	10
Bélgica	11	10	13	10	8
Alemania	20	17	17	15	19
Francia ⁷	ND	ND	9	11	13
Luxemburgo	19	12	10	11	8
España	ND	ND	ND	0	0
CD + Servicios Centrales	2	3	2	2	2
Consumo electricidad (kWh/m²) ⁵					
Países Bajos	63	59	55	58	57
Bélgica	53	45	54	54	53
Alemania	69	62	54	59	55
Francia	72	68	73	77	81
Luxemburgo	37	34	47	40	39
España	ND	ND	ND	80	79
CD + Servicios Centrales	37	36	39	50	52
Huella de CO₂ (en toneladas) ⁵					
Alcance 1 (por m²)	21	20	21	18	17
Gas - tiendas Países Bajos	23	21	20	18	17
Gas - tiendas Bélgica	21	19	23	17	15
Gas - tiendas Alemania	37	32	31	27	33
Gas - tiendas Francia ⁷	ND	ND	17	20	23
Gas - tiendas Luxemburgo	36	23	17	19	14
Gas - CD + Servicios Centrales	4	5	4	3	3
Alcance 1/facturación neta ⁴	7	6	5	6	6
Transporte - camiones	6	5	5	6	6
Transporte - turismos	1	1	0	-	-

	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023	
Alcance 2 (por m²)	20	15	16	18	17							
Electricidad - tiendas Países Bajos	27	33	25	26	17	% del total de materiales más sostenibles en ropa y productos textiles vs. el consumo total. ^{6, 14}	ND	29	39	53	71	
Electricidad - tiendas Bélgica	13	9	11	11	6	% materiales reciclados vs. el consumo total. ¹⁰	ND	ND	3,5	4,6	13,0	
Electricidad - tiendas Alemania	56	38	32	35	21	Materiales utilizados por peso.	ND	ND	ND	21.294.550	20.780.626	
Electricidad - tiendas Francia	6	3	4	5	4	% de materiales de origen renovable utilizados.	ND	ND	ND	68	65	
Electricidad - tiendas Luxemburgo	15	15	21	18	3	% de algodón de nuestro consumo total de algodón del que se conoce a los subproveedores (para que se pueda rastrear el origen). ^{12, 13}	ND	42	70	85	96	
Electricidad - tiendas España	ND	ND	ND	23	23	% del valor de compra producido en unidades de procesamiento húmedo que utilizan un sistema de tratamiento de aguas (Planta de Tratamiento de Efluentes, PTE) en el sur y el este de Asia y en Turquía. ^{15, 16, 17}	ND	80	95	97	15	94
Electricidad - CD + Servicios Centrales	16	20	18	23	15	% del valor de compra de los 50 mayores proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía.	72	70	72	74	75	
						% del valor de compra de nuestros 50 mayores proveedores en el sur y el este de Asia y en Turquía con los que trabajamos desde hace 5 años o más.	86	86	84	88	92	
Alcance 3/facturación neta	35,69	23,72	15,40	18,09	18,23	% de pruebas aleatorias realizadas con buenos resultados en el período del informe.	96	97	98	98	98	
Transporte marítimo ⁸	15,52	8,53	4,01	3,96	4,14	Número de artículos retirados de la venta públicamente.	ND	ND	16	4	5	
Transporte aéreo	0,35	0,93	0,61	0,13	-							
Transporte terrestre terceros	1,97	0,38	0,27	0,10	0,61							
Transporte fluvial	0,38	0,46	0,43	0,05	0,19							
Viajes aéreos	1,56	0,11	0,02	0,25	0,57							
Materiales de embalaje	13,29	11,83	9,64	12,81	12,41							
Papel	2,62	1,48	0,42	0,27	0,32							
Compras												
% de proveedores en el sur y el este de Asia que han sido auditados por parte de una organización independiente	100	100	98	99	95							
% de nuevos proveedores en la cadena de suministro, en base al valor de compra, que han sido evaluados conforme a criterios de derechos humanos y comunitarios.	ND	ND	ND	100	100							
Puntuación del Control de Rendimiento de Marca de la Fair Wear Foundation.	ND	ND	65	72	59							
% de quejas presentadas a través del mecanismo de quejas de la Fair Wear Foundation que han sido gestionadas.	ND	ND	ND	71,4 (5 de 7)	42,9 (3 de 7)							
% del valor de compra total de los proveedores textiles en el sur y el este de Asia y en Turquía donde financiamos el salario digno por la cuota de producción que nos corresponde.	ND	ND	ND	12	12							
% de algodón más sostenible vs. el consumo total de algodón. ^{6, 11, 14}	24	42	59	75	93							

Notas a pie de página.

1. El número total de empleados ha aumentado un 4,1 %. Este incremento se debe en gran medida a la inauguración de nuevas tiendas, principalmente en España.
2. Como resultado de los cambios en la organización administrativa, hemos tenido que constatar que actualmente no estamos en condiciones de publicar una cifra fiable. Esto no implica que en los Países Bajos no haya habido personas alejadas del mercado laboral trabajando en Zeeman.
3. La metodología para determinar el puesto de gerencia ha cambiado en comparación con años anteriores. A partir de 2020 se considera gerente a quien tiene una o más personas a su cargo.
4. Los todoterrenos no se han incluido en las cifras.
5. Al igual que en los años anteriores, no se han tenido en consideración los datos de Austria porque no hay suficientes datos de consumo. En estos momentos todavía no se sabe cuándo estarán disponibles.
6. Desde 2020 tenemos una metodología para calcular el consumo de materiales con el fin de tener más información sobre el uso de materiales más sostenibles. No se conocen cifras de años anteriores.
7. El nuevo proveedor de gas de Francia no ha suministrado a tiempo los datos de consumo de 2019 y 2020, por lo que no se ha podido informar de estos datos.
8. A partir de 2020 se ha calculado un factor de emisión modificado para el transporte marítimo, lo que se traduce en una reducción significativa. Las cifras de años anteriores no han sido revisadas.
9. En el cálculo de las 'emisiones de CO₂ de los contenedores con ruedas' del 2019 no están incluidos todos los datos relativos a los exportadores externos.
10. Desde 2021 informamos de este nuevo KPI que proporciona información por separado sobre la cantidad total de algodón reciclado, poliéster reciclado y textiles reutilizados.
11. Desde 2020, además de la cuota de Better Cotton, este cálculo también incluye el algodón ecológico y el algodón reciclado.
12. El resultado de este KPI se ha corregido para 2020 aplicando el cálculo correcto.
13. Desde 2021, la metodología ha cambiado para proporcionar información también sobre la desmotadora, la fábrica de hilados y el proveedor de materia prima de una parte del algodón convencional. Esto explica en parte el aumento del KPI en comparación con el año pasado.
14. En el informe anual de RSC de 2021 todavía se hablaba de 'materiales sostenibles' y 'algodón sostenible'. A partir de 2022 esto se ha ajustado a 'materiales más sostenibles' y 'algodón más sostenible', también para los KPI, porque son términos más precisos.
15. El resultado en 2022 se ha revisado a la baja de 99 a 97 porque se han modificado los criterios del KPI. Inicialmente se tenía en cuenta si los proveedores con al menos una unidad de procesamiento húmedo tenían una PTE. Esto ha cambiado y ahora se tiene en cuenta el número total de unidades de procesamiento húmedo con una PTE.
16. Estos resultados se han calculado empleando el método utilizado anteriormente, es decir, el % del valor de compra producido en al menos una unidad de procesamiento húmedo que utiliza una PTE en el sur y el este de Asia, y en Turquía. La metodología se ha ajustado y los resultados a partir de 2022 se basan en esta nueva fórmula.
17. Desde 2022 se ha revisado en dos ocasiones la hoja de ruta del impacto medioambiental. En 2022 solo conseguimos monitorizar nuestros centros de teñido y lavado. Su evaluación estaba prevista para 2023. En la práctica, obtener la documentación correcta resultó ser más difícil de lo esperado, ya que los procesos húmedos, como el teñido, suelen tener lugar en fábricas con las que no tenemos una relación directa. Como resultado, aun teniéndolo previsto, aún no hemos sido capaces de centrarnos en la reducción del impacto medioambiental en las partes más profundas de la cadena. Además, hemos adquirido nuevos conocimientos a partir de la medición del impacto medioambiental, lo que podría alterar el énfasis en los diferentes temas.

Glosario.

Número de productos vendidos.

Se trata del número de unidades de consumo vendidas.

Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría apoya al Consejo de Supervisión en la evaluación de la fiabilidad de la información financiera.

Acuerdo de Bangladesh.

El Acuerdo de Bangladesh fue una colaboración única entre los diferentes grupos de interés entre el 2013 y el 2018. El Acuerdo se estableció tras el derrumbe del Rana Plaza, en el que murieron más de 1.000 trabajadores y miles resultaron heridos (de gravedad). El objetivo del Acuerdo fue mejorar las condiciones de trabajo en el sector textil de Bangladesh. Las fábricas de las empresas adheridas se inspeccionaron de forma independiente y se introdujeron mejoras en lo que respecta a la seguridad contra incendios, la construcción de edificios y la electricidad.

Véase también Resumen de afiliaciones.

Better Cotton (BC).

Véase Resumen de afiliaciones.

Código de Prácticas Laborales.

El código de conducta que forma la base de la colaboración entre la Fair Wear Foundation y sus miembros lleva el nombre de Código de Prácticas Laborales. La esencia de este código consiste en ocho normas laborales basadas en estándares reconocidos internacionalmente.

Ventas al consumidor

Las ventas al consumidor son la facturación más el IVA. Es lo que se recibe directamente del cliente cuando pasa por caja. El IVA se tiene que abonar a la agencia tributaria, por lo que no constituye un ingreso para Zeeman. La facturación neta es, por tanto, la facturación bruta menos el IVA abonado.

Fair Wear Foundation (FWF).

Véase Resumen de afiliaciones.

Control de Rendimiento de Marca de la Fair Wear Foundation.

El Control de Rendimiento de Marca de la FWF es una herramienta para evaluar e informar sobre las actividades de las empresas miembros de la FWF.

Número medio de empleados en ETC.

Suma de las horas según contrato/horas según convenio colectivo o ley por país (para todos los empleados sumados). Esto se suma cada mes y se divide por el número de meses. Cada mes, en la fecha de referencia al final del mes natural, se genera un resumen de ETC, en el que se suman las horas según contrato por país.

Buen resultado.

Por 'buen' resultado entendemos que durante la prueba no se han encontrado defectos que puedan suponer un riesgo (potencial) para la seguridad y/o la salud.

GOTS (Global Organic Textile Standard).

GOTS, la 'Norma Global para Textiles Ecológicos' fija los estándares para los textiles ecológicos que se aplican a lo largo de toda la cadena en el procesamiento de las fibras ecológicas.

Importadores.

Empresas con sede en Europa que efectúan compras de artículos para Zeeman y/o encargan su desarrollo a los productores. Por ejemplo, artículos de licencia o de marca. Se trata de un intermediario que no es un productor en sí mismo.

Acuerdo Internacional.

Véase Resumen de afiliaciones.

Inversiones.

Las inversiones son los gastos realizados durante más de un año durante algún proceso empresarial. Esto incluye reformas de tiendas, interiores de tiendas y oficinas, software, hardware, incluidas las

cajas registradoras, medios de transporte (camiones y turismos), mecanización del almacén central.

LED.

Light-emitting diode (diodo emisor de luz) es un tipo de iluminación de bajo consumo de energía.

Pruebas aleatorias de calidad de nuestro surtido.

Pruebas aleatorias de productos de alto riesgo de nuestra gama después de su entrega.

Open Supply Hub.

Una plataforma online en la que los minoristas pueden publicar sus proveedores y que es visible para todos los consumidores.

Acuerdo de Pakistán.

Véase Resumen de afiliaciones.

Comité de Remuneración.

El Comité de Remuneración asesora al Consejo de Supervisión, entre otras cosas, sobre las condiciones laborales y la remuneración del Equipo Directivo y de la (alta) gerencia.

Embalajes primarios.

Los embalajes primarios son los envases de los propios productos. Los embalajes primarios son aquellos envases por los que realizamos diferentes tipos de aportaciones obligatorias por la gestión de los residuos en varios países. Los envases de productos comprados en el mercado europeo no están incluidos.

Lista de Sustancias Restringidas (de Fabricación), (M)RSL.

Esta lista, en inglés (Manufacturing) Restricted Substances List, (M)RSL, enumera los productos químicos cuyo uso está restringido en productos de consumo, por lo general debido a una ley o normativa gubernamental. El objetivo de una RSL es reducir el uso de sustancias peligrosas en los bienes de consumo y las cadenas de suministro. Una MRSRL también contiene una lista de sustancias químicas que no se pueden utilizar dentro de una planta de producción.

Alcance 1.

Incluye todas las emisiones directas generadas por las actividades de transporte ejecutadas por la propia compañía a través de fuentes en posesión o en control de la empresa, como por ejemplo el transporte a las tiendas. Desde el año 2017, para el cálculo de CO₂ se solicitan los factores de conversión al proveedor y, en lo referente al transporte (2017), se solicitan a www.co2emissiefactoren.nl. El factor de conversión para el gas es igual en todos los países. Las mediciones dentro de este alcance se basan en los m² de superficie de suelo y se aplican a las tiendas, al CD y a los Servicios Centrales. Se han realizado estimaciones y asunciones sobre el consumo de los camiones y las emisiones de CO₂ por litro de gasóleo (fuente: TTM.nl).

Alcance 2.

Incluye las emisiones indirectas generadas mediante el uso de la energía adquirida (como la electricidad) para ejercer las actividades empresariales. En el cálculo de CO₂ se han solicitado los factores de conversión a los proveedores; cada país tiene su propio factor de conversión. Todavía no cumplimos con todos los requisitos de explicación como, por ejemplo, mercado vs. ubicación.

Alcance 3.

Se trata de todas las demás emisiones indirectas que se originan a lo largo de la cadena fuera de los propios procesos empresariales. Esto se aplica a la fabricación de productos usados o vendidos, así

como también a su consumo y procesamiento. Las cifras del alcance 3 del 'Resumen de los indicadores' contienen los siguientes componentes: el transporte marítimo, el transporte aéreo, el transporte por carretera, el transporte fluvial, el consumo de papel, los materiales de embalaje y los viajes aéreos y en tren. Los flujos de emisiones que no se han incluido en este cálculo son: desplazamientos profesionales y entre domicilio y trabajo, materiales/textiles, bienes de capital, residuos durante las operaciones y activos arrendados. El cálculo de CO₂ se ha efectuado según los principios del 'GreenHouse Gas Protocol' (2016).

Auditorías sociales.

Proceso para evaluar las operaciones dentro de un emplazamiento de producción en relación con unos criterios predeterminados. Para los criterios no cumplidos por un fabricante, se debe elaborar un plan de mejora. Este plan describe qué medidas correctivas y preventivas deben ser implementadas para cumplir con los criterios. A esto también se le conoce como un Plan de Acción Correctiva (CAP, por sus siglas en inglés).

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En su propuesta para una nueva agenda mundial, las Naciones Unidas han descrito diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), o Sustainable Development Goals (SDG), para hacer del mundo 'un lugar mejor en 2030'. El objetivo primero y más importante es acabar con la pobreza extrema que, según la ONU, es 'el mayor desafío de nuestros tiempos'. Además hay objetivos de salud, educación y agua potable, así como objetivos sobre energía sostenible, disminución de la desigualdad y abordaje del cambio climático.

Número total de empleados.

El número total de empleados con contrato de trabajo al final del período del informe, desglosado por países.

Compromiso de Transparencia.

Véase Resumen de afiliaciones.

Código de Conducta Bidireccional.

Un Código de Conducta que describe de manera clara los valores y las normas de conducta del propio Zeeman y de los socios de la cadena.

Unidad de procesamiento húmedo.

Un centro de producción donde tienen lugar los procesos húmedos (el teñido, el lavado y/o el estampado).

Absentismo por enfermedad.

Para todos los países, excepto Bélgica, se aplica lo siguiente: el número de días de baja por enfermedad dividido por el número total de días hábiles (en días naturales). En el caso de Bélgica, se aplica lo siguiente: el número de horas de baja por enfermedad dividido por las horas de trabajo programadas.

Mayo de 2024

Zeeman textielSupers

De Schans 15 - 2405 XX

Postbus 301 - 2400 AH

Alphen aan den Rijn

Países Bajos

Teléfono: +31 172 482 911

Fax: +31 172 482 293

Correo electrónico: csr@zeeman.com

¿Tiene alguna pregunta sobre este informe? Póngase en contacto con el Gerente de RSC & Calidad, Arnoud van Vliet.

ZEEMAN