



# KOERSPLAN

2023-2028

grijze cellen en groene vingers

**GROEN  
MAAKT  
GELUKKIG**



# INHOUDS OPGAVE

Voorwoord	3
Ons kompas	4
Onze identiteit	4
Donker DNA	5
Ons manifest	6
Onze visie en missie	6
Onze SWOT analyse	7
Onze waarmakers	12
Onze omzet	13
Ons organisatiemodel	14
Onze strategische pijlers	15
• Eigenaarschap	16
• Expertise, Kennis en Lef	21
• Duurzaam en Circulair	26
• Het Stuur in Handen	30
Onze dochterondernemingen	34
Strategische samenwerking	35
Onze partners	35
Onze certificeringen en erkenningsregelingen	36
Onze Governance	37
Bijlage	39



# VOORWOORD

Onze passie en onze missie liggen in een groene, duurzame wereld, onze bijdrage daarin is de wereld gezond(er), groen(er) en weerbaar(der) te maken. In die prachtige diversiteit van groen zijn bomen van onschatbare waarde. Gelukkig blijkt de waarde van bomen wel degelijk in te schatten; de impact op onze leefomgeving is zichtbaar en meetbaar gemaakt.

De boom als symbool van kracht, groei en duurzaamheid, maar ook van standvastigheid, bescherming en veiligheid! Bomen, van lange levensduur en terecht de groene longen van onze aarde.

Een mooie symboliek met raakvlakken waar we ons graag door laten inspireren. Bomen groeien vanuit celdeling, raken diepgeworteld en stabiliseren zich om stevig op hun plek zich te kunnen weren tegen natuurlijke bedreigingen. Dat geldt ook voor ons, ook wij laten ons niet verstoren door stormen en slecht weer.

Gelijk aan bomen willen wij, voor nu en toekomstige generaties, bijdragen aan een gezond klimaat: CO<sub>2</sub> doen opnemen, biodiversiteit bevorderen, water en lucht helpen zuiveren, mensen blij maken en beter laten functioneren. Wetenswaardig feit is dat bomen niet alleen verkoeling bieden met hun schaduw, maar ook door verdamping en hierdoor de omgevingstemperatuur laten dalen.

Bijzonder is ook de samenwerking tussen bomen onderling en met andere organismen; ondergronds en heel indrukwekkend! Schimmeldraden als prachtige infrastructuur verbinden alle wortels van alle bomen met elkaar. Sterke bomen ondersteunen zwakkere en zelfs omgekapte bomen kunnen herstellen als de stronken worden gevoed vanuit de schimmelnetwerken. Bomen gedijen in gemeenschappen die draaien op samenwerking.

Samenwerking en verbinding zijn ook het fundament van óns bestaansrecht en verwoord in dit Koersplan. Wij willen verbinden, binnen en buiten Donker Groep en dat is zichtbaar in ons Donker DNA. Ook de mogelijkheid voor alle medewerkers om medeaandeelhouder te kunnen zijn verbindt en versterkt onze toekomststructuur. Denken en doen vanuit ketenbesef vinden wij cruciaal, want onderweg naar een duurzame wereld is iedereen keihard nodig en is elk (innovatief) stapje van belang.

Onze visie, onze duurzame weg naar 2035 met ambitieuze doelen is op hoofdlijnen uitgewerkt in dit Koersplan 2023-2028 en vormt de richtlijn voor alle jaarplannen.

Als directie zijn wij samen met onze mensen, met al die grijze cellen en groene vingers, enthousiast en enorm gedreven om hier invulling aan te geven. Landelijk werkzaam en uitgegroeid tot een grote top-3 speler willen we de kenmerken van een familiebedrijf behouden en gaan we voor waardecreatie op langere termijn omdat we denken in generaties. Vanuit onze locaties blijven we zorgdragen voor lokale worteling en de persoonlijke betrokkenheid.

De natuur met al haar kracht en overlevingsdrang laat ons zien wat mogelijk is en inspireert en sterkt ons elke dag weer. Op naar mooie ontmoetingen en duurzame resultaten.

Directie Donker Groep

Anja Kanters, Klaas Kiekebos, Niels Spuij



## ONS KOMPAS

Een goed koersplan geeft richting en ruimte, als een kompas. Het biedt houvast en helpt bij het maken van keuzes en het borgen van samenhang. Ons koersplan biedt inspiratie en verbinding, onderling en met onze andere stakeholders. Het is ook de 'groene' draad die verleden, heden en toekomst met elkaar verbindt; waar we vandaan komen, naar toe gaan en verwachten tegen te komen.

Dit koersplan geeft richting aan de periode 2023-2028 en volgt op het huidige koersplan 2019-2022. De richting die we daarin hebben neergezet blijft staan, wel scherpen we aan waar nodig. De wereld om ons heen is in beweging en de afgelopen jaren is er veel gebeurd. Onze richting, ons kompas, staat vandaag de dag nog steeds overeind, met aanpassingen aan de omgeving en aanscherping vanuit onze ervaringen.

We doen dit vanuit een sterke divisiestructuur: Design, Interieur en Groen met landelijke dekking. We geloven in de kracht van een sterke landelijke eenheid gecombineerd met lokale verankering en lokaal ondernemerschap. Voor borging en integraliteit hebben we ons hoofdkwartier in Sneek.

## ONZE IDENTITEIT

Wij geloven in ecosystemen en symbiose, de samenhang der dingen. Maar we zijn ook nuchter, wij zorgen ervoor dat gedaan wordt wat gedaan moet worden; gewoon doen! Van nature: bevlogen, oprecht en vakbekwaam. Naast onze bedrijfsstructuur is er een onzichtbare samenhang tussen alle medewerkers binnen Donker Groep. In ons DNA vinden we samen de verbinding. Onze identiteit is de inspiratiebron voor ons dagelijks handelen. Dat uit zich in wat we aan elkaar en anderen meegeven. Dit zijn niet alleen onze producten en diensten, maar juist ook onze waarden die samengevat zijn in ons Donker DNA, waaraan iedereen bijdraagt en waarbinnen we van elkaar leren.



**Donker DNA**  
verbindt

## VAN NATURE: BEVLOGEN, OPRECHT EN VAKBEKWAAM

### **BETROUWBAARHEID EN INTEGRITEIT**

We doen wat we zeggen en komen onze afspraken na; we zijn eerlijk, oprecht en niet omkoopbaar.

### **COACHEND LEIDERSCHAP IN EEN LERENDE OMGEVING**

We zijn als leider een goed voorbeeld, geven vertrouwen en zijn mentor. In een lerende omgeving bieden we zelfstandigheid en ontwikkelmogelijkheden, beoordelen we zonder te veroordelen en evalueren we ter verbetering.

### **COLLEGIALITEIT EN WERKPLEZIER**

We verplaatsen ons in de ander en doen ons best om een fijne collega te zijn. Presteren met ruimte voor humor en informele contacten geeft ons energie en werkplezier.

### **DUURZAAM DENKEN EN DOEN**

We denken in generaties, stapsgewijs onderweg naar 100% duurzaam en circulair in 2035. Vanuit onze passie voor groen en lef om te vernieuwen, creëren we een inspirerende en gezonde leefomgeving.

### **DIVERS EN INCLUSIEF**

We streven naar diversiteit; iedereen is uniek, de verschillen in komaf, sekse, geartheid of arbeidsvermogen zijn voor ons waardevol.

### **RESPECT EN WAARDERING**

We vinden respect naar elkaar vanzelfsprekend, we zijn verschillend en daarom juist aanvullend. We geven complimenten en staan open voor feedback, waarbij we raakbaar zijn en moedige gesprekken niet uit de weg gaan.

### **TRANSPARANTIE KOERS EN KLANTGERICHTHEID**

We staan als organisatie voor openheid, zichtbaarheid en klantgerichtheid. We maken waar wat we beloven waarbij rendement voor bedrijfscontinuïteit vanzelfsprekend is.

### **VEILIG WERKEN**

We zijn samen verantwoordelijk en spreken elkaar aan op onveilige situaties. We werken veilig of we werken niet.

### **VERANTWOORDE- LIJKHEID EN BEVLOGENHEID**

We kennen en nemen onze verantwoordelijkheid, zijn slagvaardig en tonen eigenaarschap. We stralen enthousiasme uit om elkaar en de klant te inspireren.



# ONS MANIFEST

Onze overtuiging is dat groen gelukkig maakt, wanneer je mens en natuur met elkaar verbindt. Vanuit deze gedachte ontwerpen we inspirerende, circulaire en gezonde omgevingen. Deze dragen bij aan het herstel van de biodiversiteit, onze omgang met het veranderende klimaat en zijn goed voor ons als mens. Daar hebben we allemaal wat aan. Want als we goed samenwerken met de natuur, dan zorgt de natuur goed voor ons.

Bij al onze activiteiten voor buiten- én binnenruimtes laten we ons leiden door de regels van de natuur. We voegen daar vervolgens talent, vakkennis, lef, creativiteit en veel passie aan toe. Met alleen het allerbeste ontwerp of realisatie als resultaat. Zo creëren we een klimaat waarin mensen zich fysiek en mentaal beter voelen, minder stress ervaren en gezonder zijn.

Groen is de rode draad door alles wat we doen en alles wat we maken. Het liefst zijn we vanaf het allereerste stadium betrokken bij een project. Om onze kennis te delen, mee te denken en te adviseren. Een echte integrale aanpak dus, waarbij we van begin tot eind onze verantwoordelijkheid nemen. In die aanpak willen we graag verrassen, om je uiteindelijk nog beter te helpen.

Uiterlijk 2035 willen we volledig duurzaam en circulair opereren, zonder negatieve impact maar met een herstellende bijdrage aan de aarde en alles wat daarop leeft.

Het belangrijkste hierbij zijn zonder twijfel onze mensen, onze familie: creatieve mensen, kritische mensen, fluitende mensen, vroeg-op-mensen, eerst-wat-koffie-mensen, groene mensen, flexibele mensen, we-worden-een-dagje-ouder-mensen, denk-mensen en doe-mensen. Echte vakmensen.

Mooie resultaten komen niet aanwaaien, daar wordt keihard voor gewerkt. Met elkaar en met plezier. En als het dan mooi is, duurzaam, innovatief, stoer, of 'gewoon' bijzonder, dan zijn we blij dat we een bijdrage hebben kunnen leveren om jouw leven een stuk beter te maken.

**Want groen maakt gelukkig**

# ONZE VISIE

Wij geloven dat groen gelukkig maakt wanneer mens en natuur met elkaar verbonden zijn.

# ONZE MISSIE

We willen mens en natuur opnieuw met elkaar verbinden door als partner van de natuur een inspirerende gezonde leefomgeving te creëren die bijdraagt aan herstel van biodiversiteit en omgang met het veranderende klimaat. Hiermee oogsten we waarde en welzijn voor ons allemaal. Want wanneer wij goed voor de natuur zorgen, dan zorgt de natuur goed voor ons.



# ONZE SWOT ANALYSE

## Externe factoren

Bij Donker Groep houden we de wereld om ons heen scherp in het oog. Periodiek bespreken we hoe veranderingen ons raken. Dit doen wij omdat de veranderingen in onze omgeving van invloed kunnen zijn op onze strategie. In de bijlage (pagina 39) zijn de voor ons relevante factoren gecategoriseerd vanuit de DESTEP-analyse. Hieronder zijn de belangrijkste factoren, onze kansen en bedreigingen, benoemd.

### Demografische factoren

- Tekort aan groenpersoneel dat is opgeleid op mbo- en hbo-niveau
- Vergrijzing; vijftigplussers vormen de grootste groep binnen onze beroepsbevolking
- Nieuwe doelgroepen (vrouwen, migranten) met mogelijke interesse in het groenvak
- Meer mensen kiezen vanuit zingeving voor een baan die bij hun past

### Economische factoren

- Impact van geopolitieke onrust op onze ketens neemt toe en leidt tot
  - Hoge inflatie en rente, stijgende lonen en belastingdruk
  - Stijgende bouw- en energiekosten
  - Schaarste aan grondstoffen
  - Toenemende vraag naar biobased en circulaire materialen
  - Stagnerend volumeherstel in bouw-, civiel- en groensector
- Kanteling naar duurzaamheid in relaties en producten/diensten
- Kennis bij de opdrachtgever neemt af, zowel algemeen als groen gerelateerd
- Prijsprikkels voor de transitie van fossiele naar hernieuwbare energie
- Toename subsidiestromen voor duurzame ontwikkelingen

### Sociaal/culturele factoren

- Burger wordt bewuster ten aanzien van een groene en gezonde leefomgeving
  - Behoeftte aan meer buiten wonen, leven, werken, spelen
  - Transitie kijkgroen naar functioneel ecosysteem
  - Toename burgerparticipatie ten behoeve van inrichting buitenruimte
- Sociale onrust en onzekerheid over de toekomst
- Polarisation en verharding in de samenleving



# Externe factoren

## Technologische factoren

- Opkomst van big data en artificial intelligence
- Technologie en ICT verandert mobiliteit: werken/leren/spelen/zorgen

## Ecologische factoren

- Klimaatverandering leidt tot extreme weersomstandigheden, zoals droogte, hitte en piekbuien
- In Nederland neemt de biodiversiteit in hoog tempo af
  - Bewustzijn en aandacht rondom bodemgezondheid en ecologisch systeemdenken neemt toe bij inrichters van de openbare ruimte
  - Natuurinclusief bouwen wordt in de toekomst de norm
  - Door verwaarlozing en vervuiling van de aarde komt de beschikbaarheid van schoon water, lucht, bodem onder druk te staan
- Uitputting van fossiele en natuurlijke bronnen door lineaire economie
  - Opkomst circulair denken als veranderaar en verbinder in de keten
  - Toenemende vraag naar biobased en circulaire materialen
  - Acceptatie voor hergebruik van producten/materialen neemt toe

## Politiek/ juridische factoren

- Duurzaamheidsdoelen van de overheid worden concreet en doorgelegd naar de markt
- Overheid wil meer naar regierol, leunt op kennis van opdrachtnemer en verlegt risico's naar de markt





# Interne factoren

## **Sterktes**

### **Landelijke dekking in een fijnmazig grit van vestigingen**

We zitten altijd dicht bij de klant of deze nu lokaal of nationaal actief is. Het merendeel van onze medewerkers woont binnen een straal van 40 km rondom onze vestigingsplaatsen. Zo houden we woon-werkafstanden kort en zijn we altijd dichtbij onze opdrachtgevers.

### **Ontwerp, engineering, realisatie en beheer voor zowel binnen- als buitengroen volledig in eigen beheer**

We voeren niet alleen regie op het totale bouwproces; onze experts voeren ook alle stappen zelf uit. Van de initiatieffase tot de oplevering en het meerjarig beheer; voor iedere stap zijn binnen de groep experts aanwezig.

### **Sterk in ontwerpen met circulariteit, klimaatadaptatie en herstel biodiversiteit**

Door de breed aanwezige expertise en onze omvang zijn we in staat om iconische projecten op een duurzame toekomstbestendige manier te realiseren en te beheren.

### **Initiatieven om verschillende doelgroepen aan het groene vak te binden**

Mensen uit andere werkvelden interesseren wij voor het groene vak en bieden hen met het Switch-traject een opleiding en een baan. Voor mensen die geen reguliere opleiding kunnen volgen bieden wij een praktijkleerprogramma.

### **Medewerker participatie en winstdeling**

Donker Groep is in bezit van haar medewerkers, directie bezit rechtstreeks aandelen en alle medewerkers vanaf een dienstverband van zes maanden kunnen certificaten van aandelen kopen. Voor alle medewerkers geldt afhankelijk van het totaalrendement onder voorwaarden een winstdelingsregeling. Zo wordt vormgegeven aan letterlijk en figuurlijk eigenaarschap.



# Interne factoren

## Zwaktes

### Capaciteit en aanbod niet overal in balans; kwalitatief en kwantitatief

Afwegingen aan de voorkant, mede langs de lat van de idealmix in het bid-no-bidproces, worden steeds beter gemaakt. Verbeterpunten zien we in slimmer werken: meer efficiëntie en effectiviteit van onze middelen, proceskwaliteit, het duiden en borgen van de verwachtingen, rolvastheid en betere begeleiding van de mensen. Daarom is bewustwording en verandersnelheid noodzakelijk en vereist dit eigenaarschap in alle lagen vanuit een gestructureerde aanpak.

### Onvoldoende focus en draagvlak voor landelijke organisatieprocessen en verbeteringen

Borging van organisatieveranderingen is alleen succesvol vanuit goede processen en systemen. Minstens zo belangrijk zijn discipline en het willen en kunnen veranderen. Doel is één Donker standaard met behoud van autonomie en zelfstandigheid. Onze uitdaging hierbij is om samen op te trekken (realisatie en ondersteuning); gezamenlijk eigenaarschap en leiderschap te tonen. Deze zorgen voor de noodzakelijke verbinding om in de gehele organisatie veranderingen te borgen.

### Verkoop en verwachtingen versus organisatie en implementatie

We weten goede proposities te bouwen voor onze klanten, maar realisatie gaat soms ten koste van procesdiscipline. Vervolgens mogelijk faalkosten omdat we het voor de klant goed op willen lossen. Ondernemerschap gaat goed samen met vakmanschap en brengt ons veel, maar vereist ook focus op risicogestuurd werken. Balans tussen uitvoering en ondersteuning moet blijvend bevorderd worden, want alleen samen kunnen we geld verdienen bij en voor de klant. Belangrijk om een gelijkwaardige basis te houden voor samenwerking en verbetering.

### Eigenaarschap definiëren en beleggen en onderlinge verwachtingen waarmaken

We nemen te weinig tijd voor en er is te weinig nieuwsgierigheid naar elkaars verwachtingen over en weer. Bij de taal die we onderling spreken doen we te vaak aannames en toetsen onvoldoende of het wordt begrepen. Het vastleggen van wat we hebben besloten en wie de eigenaar is met welke actie kan beter. Vanuit ons Donker DNA: doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.



# SWOT-MATRIX

## STERK

1. Landelijke dekking in een fijnmazig grit van vestigingen.
2. Ontwerp, engineering en beheer voor zowel binnen- als buitengroen volledig in eigen beheer.
3. Sterk op circulariteit, klimaatadaptatie en herstel biodiversiteit.
4. Initiatieven om mensen naar het groenvak te krijgen.
5. Medewerkerparticipatie en winstdeling; letterlijk en figuurlijk eigenaarschap.

## ZWAK

1. Capaciteit en aanbod niet overal in balans; kwalitatief en kwantitatief.
2. Onvoldoende focus en draagvlak voor landelijke organisatieprocessen en verbeteringen.
3. Verkoop en verwachtingen aan de voorkant vs. organisatie en implementatie aan de achterkant.
4. Eigenaarschap definiëren en beleggen en onderlinge verwachtingen waarmaken.

## KANS

1. Burger wordt bewuster van een groene en gezonde leefomgeving. Daarmee bewegen we van esthetisch groen naar functionele ecosystemen.
2. Kanteling naar duurzaamheid in relaties en producten/diensten, en een toenemende vraag naar bio-based en circulaire materialen en meer draagvlak voor hergebruik.
3. Klimaatverandering leidt tot meer extreme weersomstandigheden, zoals droogte, hitte en piekbuien.
4. In Nederland neemt de biodiversiteit in hoog tempo af.

## BEDREIGING

1. Tekort aan groenpersoneel dat is opgeleid op mbo- en hbo-niveau
2. Door geopolitieke onrust neemt de druk op onze ketens toe. Dit leidt tot schaarste aan grondstoffen en stijgende materiaal- en energiekosten.
3. Gevolg hiervan zijn weer stijgende lonen, hoge inflatie en ook een stagnerend volumeherstel in bouw-, civiel- en groensector.
4. Uitputting van fossiele en natuurlijke bronnen door lineaire economie.



# ONZE WAARMAKERS

Tuinonderhoud | Boomverzorging | Boomadvies | Beheer openbare ruimte

Bestrijding Invasieve Exoten | Duurzame onkruidbestrijding

Eikenprocessierupsbestrijding | Gladheidsbestrijding | Groendaken

Ecologisch tuinonderhoud | Interieurbeplanting | Kerstboomservice | Design en construct

Engineering en construct | Assetmanagement | Groene gevel | Moswanden

Plantwire | Groene schoolpleinen | Speeloplossingen | Inspectie en reparatie speeltoestellen

Grindvloeren | Rubbervloeren | Kurkvloeren | Kunstgras | Natuurlijke ondergronden

Groenrecycling | Substraten | Bomenzand | Keurcompost | Tuinaanleg

---

Kinderopvang | Projectontwikkelaars | Bouw | Bedrijventerreinen

Parkmanagement | Natuurorganisaties | Semioverheid | Winkelcentra/leisure

Landschapsarchitecten | Interieurarchitecten | Zorg

Woningcorporaties | MKB | Onderwijs | Sport en Recreatie | Corporates

Architecten | Gemeentes | Provincies | Industrie

Distributiecentra | Vastgoed | Banken en verzekeraars

---

werkvoorbereiders | **projectleiders** | stratenmakers | stagiaires

leerlingen en opleiders/begeleiders | treeworkers | servicemedewerkers

inspecteurs | machinisten | commercieel adviseurs | **tuinarchitecten**

**hoveniers** | ZZP'ers | onderhoudsspecialisten | administrateurs

ingenieurs | techniekers | ICT'ers | uitzendkrachten | management assistenten

CAD-tekenaars | **uitvoerders** | **interieurbeplanters** | ontwerpers

calculatoren | monteurs | contractbeheerders | tendermanagers | accountmanagers

teamleiders | systeembeheerders | businessanalisten | specialisten | **vestigingsleiders**

**voormannen** | kostendeskundigen | projectmanagers

**Ruim 850 groene denkers en doeners**

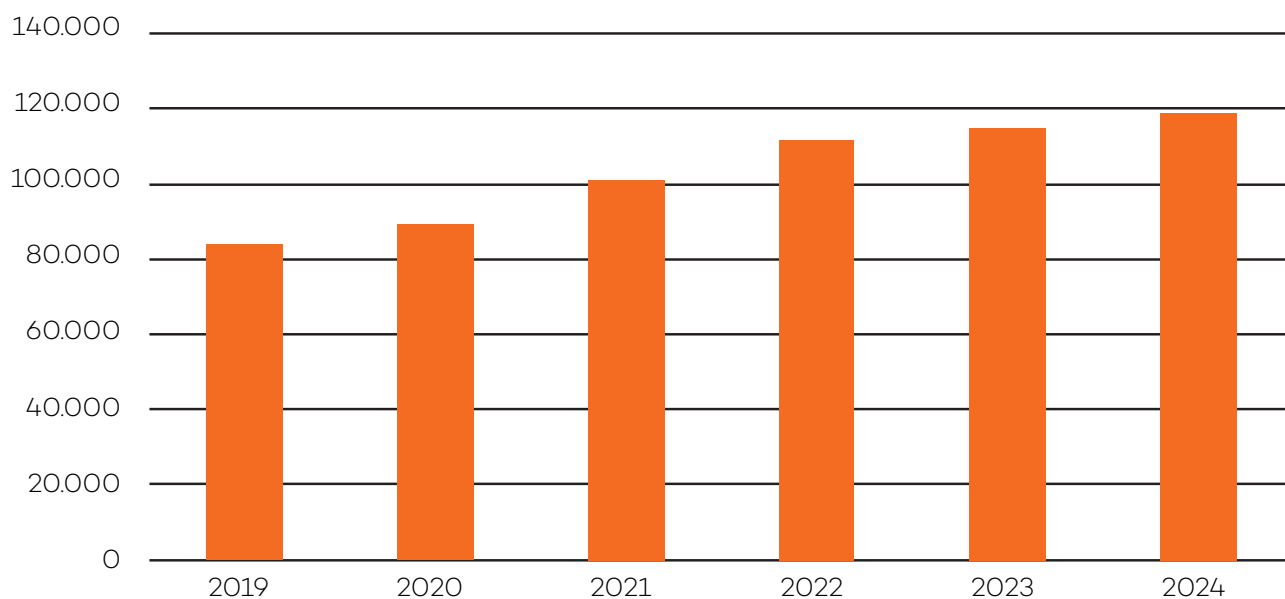
# ONZE OMZET

Voor de borging van onze continuïteit, streven wij naar een idealmix op onze omzetportefeuille, met als doel:

- De juiste spreiding van risico's over de verschillende werkstromen
- Minder kwetsbaar zijn voor grillen van de markt
- Beheersing van de lange termijn personeels- en materieelplanning
- Een gelijkmatige bijdrage kunnen leveren vanuit de rayons

Wij bouwen verder aan verbetering van de klantwaarde. Door meer kaders te stellen aan de idealmix kent Donker Groep dus een gematigde groeiambitie, hetgeen zich vertaalt in een jaarlijkse groei van 3% tot 5% (exclusief indexeringen).

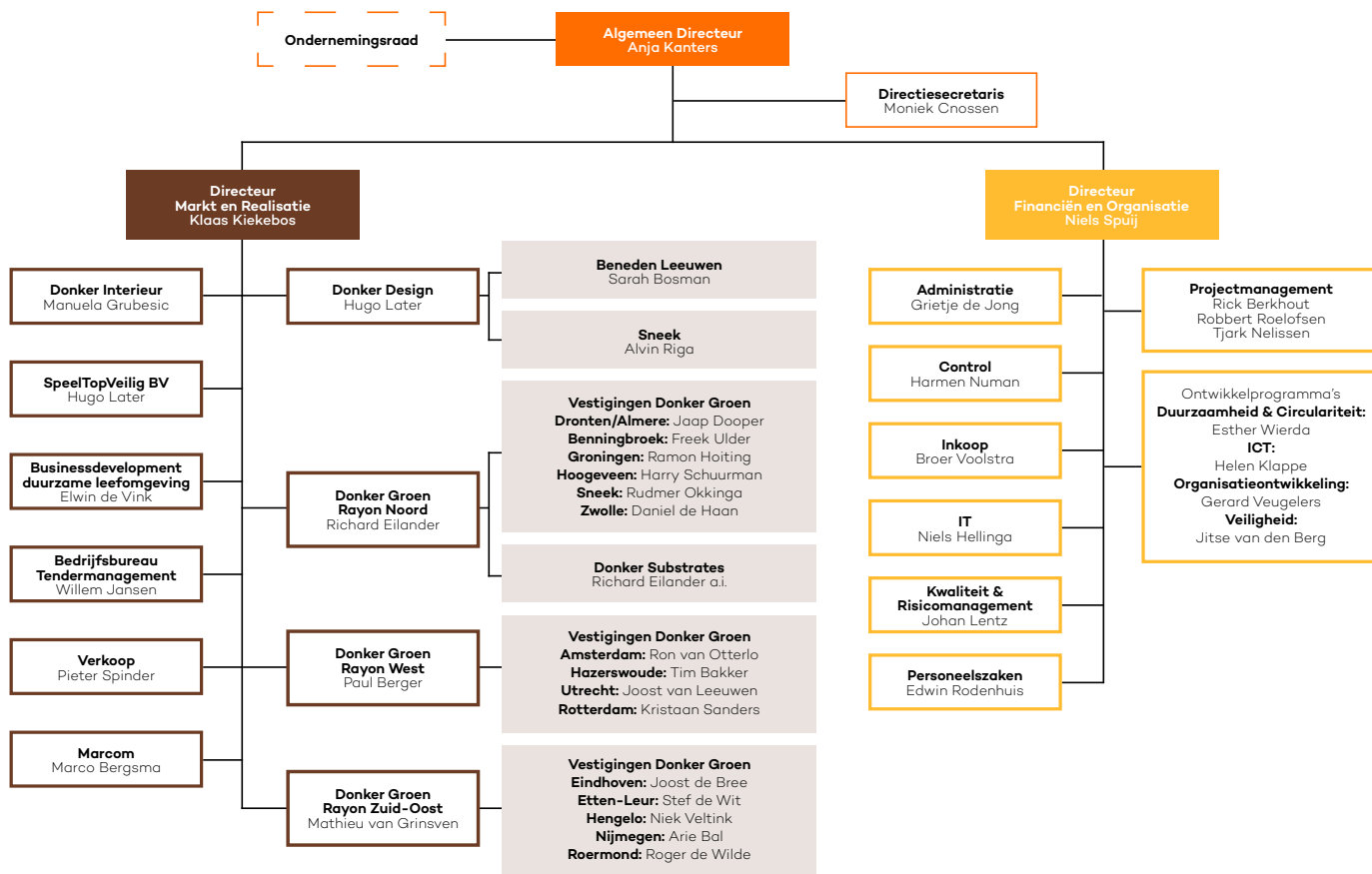
**Omzetontwikkeling Donker Groep (x 1.000)**



# ONS ORGANISATIEMODEL

Wij werken vanuit lokale verankering, zo houden we korte lijnen voor verbinding met klanten en medewerkers. Binnen de divisies en rayons borgen we flexibiliteit door uitwisseling van mensen, middelen en materieel.

Op directieniveau zijn onder aanvoerderschap van de algemeen directeur twee domeinen georganiseerd die in samenhang met elkaar voor sterke prestaties zorgen.





# ONZE STRATEGISCHE PIJLERS

In ons manifest hebben we waarden en overtuigingen genoemd, die kenmerkend zijn voor hoe wij willen werken en we hebben ambitieuze doelen bepaald op weg naar 2035.

In de SWOT analyse hebben we benoemd welke externe en interne factoren voor Donker Groep relevant en urgent zijn voor de komende jaren. Uit deze SWOT analyse hebben we een aantal strategische issues bepaald:

## **Strategische issues**

- Bouwen aan modern werkgeverschap en employer branding (versterking werkgeversmerk)
- Investeren in opleiding en ontwikkeling medewerkers / maatwerk verschillende doelgroepen
- Kennis en kunde op circulariteit, klimaatadaptatie en herstel biodiversiteit verder uitbouwen om maatschappelijke vraagstukken te helpen oplossen
- Meer focus en draagvlak voor landelijke organisatieprocessen en verbeteringen
- Ontwikkelen van goed werkende processen en systemen, zodat de medewerkers gedisciplineerd, effectief en efficiënt kunnen en willen werken

In onze strategische pijlers adresseren we deze strategische issues. Duurzaamheid vormt het hart van onze strategie en we werken hieraan vanuit onderstaande vier strategiepijlers:

- Eigenaarschap
- Expertise, Kennis en Lef
- Duurzaam en Circulair
- Stuur in Handen

De lange termijnprogramma's om de doelen van onze strategische pijlers te realiseren, worden vertaald in jaarplannen volgens de OGSM methodiek (ambitie, doelen, strategieën, meten). De voortgang van deze doelen en programma's integreren we in onze planning- en controlcyclus en maken we meetbaar aan de hand van kritieke prestatie indicatoren (kpi's) in overzichtelijke dashboards. De periodiciteit waarin de informatie wordt gedeeld is afhankelijk van de stakeholder(s).



# EIGENAARSCHAP

Eigenaarschap betekent bij ons betrokkenheid en het 'zorgen voor'. Het is zowel figuurlijk als letterlijk; verantwoordelijkheid voelen en aandeelhouder kunnen zijn. Eigenaarschap is de essentie onder al onze activiteiten en het maakt dat we ons herkennen in de waarde van het familiebedrijf en vanuit generatiedenken zorgen voor een duurzame toekomst. Vanuit eigenaarschap verwachten we van eenieder vakmanschap, ondernemerschap en leiderschap in combinatie met passie en energie. Kwaliteit leveren en werkplezier zijn dan geen toeval!

Verbinding met al onze stakeholders vinden we van cruciaal belang: elkaar ontmoeten, inspireren en ervaringen uitwisselen, dat hebben we ook nodig om goed te presteren en onze duurzame ambities waar te maken.

Onze mensen doen ertoe en we willen voor hen de beste werkgever en eerste keuze zijn. Onderstaande langetermijn-programma's bieden extra aandacht voor:





## Leiderschapsontwikkeling

Onze leiders zijn cultuurbepalend, zij inspireren en maken onze mensen beter en gemotiveerder. We ontwikkelen onze leidinggevenden tot daadkrachtige en coachende leiders, met ruimte voor situationeel leiderschap. Voor dit meerjarige ontwikkeltraject werken wij samen met een externe partner. Naast persoonlijke ontwikkeling besteden we in dit traject tevens aandacht aan versterking van de samenwerking en onderlinge verbinding. Resultaatmeting vindt plaats binnen de programma's en vanuit onze Donker DNA-meting.

### Doel 2028

→ 80% van onze medewerkers geeft zijn (in)directe leidinggevende een 8 op het gebied van daadkrachtig en coachend leiderschap

## Modern werkgeverschap

Er is steeds meer behoefte bij (toekomstige) medewerkers aan maatwerk. Nieuwe generaties en doelgroepen dienen zich aan en ook bij onze huidige medewerkers ontstaan andere wensen en behoeften.

Om structureel een aantrekkelijk aanbod te hebben bij recruitment én onze huidige medewerkers te blijven binden en boeien laten we ons HR-beleid, onze leiderschapsstijl, ons Academy-aanbod en communicatie met de arbeidsmarkt meebewegen. Binnen ons programma Employer branding versterken we ons 'werkgeversmerk'.

We zijn alert op een blijvende match, om te voorkomen dat medewerkers afhaken of nieuwe niet aanhaken. Er is ook noodzaak tot optimalisatie, presteren op hoog niveau, zonder dat het ten koste gaat van gezondheid, motivatie, productiviteit en creativiteit. Dit vergt zoeken naar een juiste balans, met een belangrijke rol voor onze leiders om dit in goede banen te leiden. Zo houden we onze capaciteit op peil en in balans met onze ambitieuze koers.

We werken aan een programma ter verkrijging van meer inzicht in behoeften, samen met onze medewerkers, en potentiële doelgroepen. Deze inzichten verwerken we in onze arbeidsvoorwaarden, leiderschapsontwikkeling en breed in de Donker Academy.

We gaan door met het zo laag mogelijk neerleggen van verantwoordelijkheden. Daartoe ontwikkelen we voortdurend ICT-toepassingen die mogelijk het inzicht vergroten en het werken uitdagend en efficiënter maken.

Een fijne werkplek, op kantoor en projecten, en goed materieel zijn ook van belang. Onze huisvesting willen we komende jaren planmatig verduurzamen, evenals onze terreinen aan de hand van de NL Greenlabel QuickScan.

We willen dat iedere medewerker het beste uit zichzelf haalt, dus is een goede functiematch van belang bij door- en zijstroommogelijkheden. Onze HR-professionals ondersteunen dit proces met loopbaantesten, zodat iedere medewerker een goede bijdrage kan leveren, zich gewaardeerd voelt binnen geboden ontwikkelkansen, open verhoudingen en een stimulerende werkomgeving.

### Doel 2028

→ Onze medewerkers geven ons een 8 voor werkgeverschap



## Gezond ouder worden bij Donker

We zijn gezamenlijk verantwoordelijk en op zoek naar interventies om onze mensen gezond richting pensioen te brengen. Vanuit HR werken we samen met de Ondernemingsraad aan een programma voor meer bewustwording van risico's, aandacht voor gezond leven en het belang van vroegtijdig bespreken van eerste signalen over gezondheidsrisico's in een veilige setting. Ondersteuning daarbij vanuit drie personeelsadviseurs is landelijk goed geborgd. We ontwikkelen persoonlijk maatwerk vanuit een toolkit aan mogelijke interventies en onze leiders denken eerst en vooral aan duurzame inzetbaarheid voor de langere termijn. Best practices worden gedeeld en overdracht kennis/kunde naar jongeren is een belangrijke aanvullende taak voor veel ouderen.

### Doel 2028

→ Ziekteverzuim < 4% en onder de doelgroep 55+ geen hoger verzuim dan gemiddeld

## Ambitie en ontwikkeling bij Donker Academy

Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Vanuit Donker Academy ontwikkelen we programma's en begeleiden we het 'learning on the job', zodat iedere medewerker zich vanuit passie en ambitie persoonlijk en vakinhoudelijk kan ontwikkelen en bijdraagt aan de koers die Donker vaart. We hebben en ontwikkelen een helder beeld van functievereisten en hoe deze bijdragen aan onze koers en borgen het inwerken en het beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden.

We ontwikkelen onze medewerkers tot groene gidsen, zodat zij als vakmensen goed kunnen bijdragen aan de duurzame uitdagingen waar Donker voor staat en deze ook, gevraagd en ongevraagd als ambassadeurs, gaan uitdragen of daar leiding aan geven.

Voor talenten is een uitdagend traineeship-programma in ontwikkeling en voor mensen die niet uit het vak komen bieden we een volledige opleiding tot aankomend hovenier, inclusief baangarantie. Dit 'Switch' programma is succesvol en heeft ook relatief veel vrouwen als hovenier aan ons verbonden, wat we zeer aanmoedigen.

De online medewerkerportal gaat van start en zo kan elke medewerker regie nemen op zijn/haar persoonlijke ontwikkeling, door inzicht in opleidingsmogelijkheden om hierover in gesprek te gaan met de leidinggevende.

We gaan rapporteren op gemiddeld aantal trainingsuren en opleidingskosten per medewerker, uitgesplitst naar diverse categorieën.

### Doel 2028

→ Het functioneren van Donker Academy en ieders individuele ontwikkeltraject wordt door onze medewerkers beoordeeld met een 8



## Aandacht voor inclusiviteit; plek voor iedereen

Bij ons staat gelijkwaardigheid én diversiteit voorop en maakt iemands sekse, geaardheid of afkomst en wel of geen beperking niet uit voor de waardering of zijn of haar kansen; wij discrimineren niet. Voor ons is iedereen uniek, waardevol en welkom en wij zetten in op het vergroten van diversiteit en creëren een veilige werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn. Door de aanwezige voorbeelden en gericht gebruik van beeld en wervende tekst stimuleren we de komst van doelgroepen die er aan bijdragen dat Donker meer een afspiegeling van de samenleving wordt. De trend dat meer vrouwen voor het groene vak kiezen versterken we actief. Jongeren krijgen een podium om hun visie te geven en bij te dragen aan een koers die zij belangrijk vinden.

We borgen, onder meer via de interne bedrijfscode, de gelijke behandeling en weren grensoverschrijdend gedrag. Bij in- en externe vertrouwenspersonen kunnen medewerkers altijd hun verhaal kwijt en worden ze geadviseerd bij afhandeling van hun klacht of vraag.

Voor medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt is ook altijd ruimte gevonden bij Donker Groep. We zijn PSO-gecertificeerd op niveau 3 met een zeer ruime overschrijding van de norm en we blijven graag en altijd zoeken naar passend werk met goede begeleiding.

### Doel 2028

- Onze medewerkers (vast en flex) zijn tevreden en geven een 8 over de manier waarop wij diversiteit vormgeven en nastreven
- Uit de jaarrapportage van externe vertrouwenspersonen blijkt onze veilige werkomgeving; er zijn nauwelijks tot geen incidenten, dan wel zorgvuldig afgehandeld

## Veilig werken en anders niet

Veiligheid maakt integraal onderdeel uit van de gehele keten en is daarmee gewaarborgd. Veiligheidsrisico's worden reactief, pro-actief en voorspellend in kaart gebracht en gemonitord. Daartoe hebben we ons programma ZIEN, DOEN, LEREN ontwikkeld.

We hebben een veiligheidscultuur waarin medewerkers elkaars kennis en kunde respecteren en elkaar helpen om veilig te kunnen werken. We spreken elkaar aan wanneer de veiligheid niet is geborgd of er een gevoel van onveiligheid heerst. Ongevallen en onveilige situaties worden gemeld in de voor ieder toegankelijke veiligheidsapp, met als doel hiervan te kunnen leren, waardoor de veiligheid continu verbetert en ongevallen kunnen worden voorkomen. Met de Safety Culture Ladder meten we in welke mate veiligheid in onze bedrijfscultuur geborgd is, waarbij wij blijven streven naar het behalen en borgen van Trede 5.

### Doel 2028

- Optimale veiligheidscultuur geborgd op Trede 4 van de Safety Culture Ladder



## Medewerkerparticipatie

Mede-eigenaarschap voor medewerkers zien we als een duurzame toekomststructuur. Onder het motto 'als we samen kunnen delen kunnen we ook vermenigvuldigen', bestaat naast een winstdelingsregeling ook de mogelijkheid tot medewerkerparticipatie.

Vanaf 2019 is na uitkoop van de erven van oprichter Hessel Donker deze medewerkerparticipatie gestart, waarbij iedereen vanaf een dienstverband van een half jaar certificaten van aandelen kan kopen waarmee je deels eigenaar wordt en kan meedelen in dividend en waarde stijging. Met jaarlijks een handelsronde stijgt het aantal deelnemers gestaag.

Vanaf 1 juli 2023, met de terugtrekking van Anja Kanters als Algemeen directeur, ontstaat een nieuwe structuur. De stichting die de certificaathouders, niet zijnde directie, vertegenwoordigt kan 60% van de aandelen uitgeven als certificaten en krijgt voor belangrijke besluitvorming ook stemrecht in de AVA, de aandeelhoudersvergadering. Hiermee is zorgvuldige besluitvorming en bedrijfscontinuïteit goed geborgd.

### Doel 2028

→ De participatiegraad van deelnemers is binnen de Stichting Medewerker Participatie toegenomen tot 50%



# EXPERTISE, KENNIS EN LEF

Als organisatie willen we mens en natuur dichter bij elkaar brengen. Dat doen we door oplossingen te ontwikkelen die bijdragen aan een groene en gezonde binnen- en buitenruimte. Zoals de leefbare stad, een leefbaar gebouw en een leefbare tuin.

Door onze kennis, expertise en lef hiervoor in te zetten creëren we meervoudige waarde; een financiële, toekomstbestendige gezonde organisatie én dragen we ons steentje bij aan een leefbare aarde en welzijn voor onze medemens.

Lef betekent voor ons achter onze missie staan. Bewust kiezen om dingen anders te doen dan we gewend waren, soms ook dingen niet meer te doen of juist uit te faseren, wanneer deze niet bij onze visie en missie passen. Kleur bekennen noemen we dat. Dit doen we door onze expertise, kennis en lef in te zetten op die plekken waar ze het verschil kunnen maken. Hiervoor hanteren we de volgende speerpunten.



## Innovatie

Onze mensen zijn vindingrijk. We stimuleren ze om met nieuwe ideeën te komen. Om deze ideeën in goede banen te leiden hebben we DonkerLAB gestart, van waaruit het innovatieproces wordt aangestuurd. Bij DonkerLAB bedenken we concrete oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. DonkerLAB ontwikkelt proposities die bijdragen aan onze missie en behoeftes in de markt en zorgt ervoor dat innovaties worden geïmplementeerd in onze organisatie.

Een propositie is een belofte van ons naar een doelgroep of marktsegment. In die belofte wordt uitgelegd wat er van een product of dienst kan worden verwacht, wat de voordelen zijn en de pluspunten ten opzichte van de andere aanbieders.

Het innovatieproces is transparant en toegankelijk voor alle medewerkers van Donker Groep. Alle ingediende ideeën worden getoetst of deze in lijn zijn met onze missie en ons manifest. We streven er naar de proposities op de juiste manier te verdelen over de strategische pijlers en stellen hierbij de volgende randvoorwaarden:

- Time to market binnen 18 maanden (vanaf GO businesscase)
- Return on Investment binnen 3 jaar

### Doel 2026

→ Innovatiemanagement is goed geborgd in onze organisatie

### Doel 2028

→ 80% van alle innovaties dragen bij aan onze duurzaamheidsdoelstellingen

→ Jaarlijks brengen wij minimaal 4 innovaties naar de markt



## Kennismanagement ontwikkelen en borgen

We blijven de komende jaren onze kennis en expertise voor de vele maatschappelijke vraagstukken verder ontwikkelen. Door de toename van natuurinclusief bouwen, klimaatadaptie, digitalisering en het belang van ecologie gaan we onze expertise op dit vlak nog verder ontplooiën.

Ook het verder ontwikkelen en borgen van kennis in de organisatie is van cruciaal belang. Met elkaar weten we veel, maar soms weten we niet van elkaar wat we weten. De juiste kennis op de juiste plek beschikbaar hebben, vraagt om goed kennismanagement en contentbeheer.

Om onze mensen blijvend te inspireren en te ontwikkelen, richten we online platformen in, intensiveren we onze interne communicatie, houden we brainstormsessies en organiseren we kenniscafés. Jaarlijks krijgen medewerkers de ruimte om vakspecifiek projecten, beurzen of symposia te bezoeken.

### Doel 2024

- We borgen dat kennis op verschillende expertisegebieden breed beschikbaar is in de organisatie
- We ontwikkelen centrale toegankelijke databases zodat onze medewerkers kennis op verschillende expertisegebieden in de organisatie weten te vinden

### Doel 2025

- Medewerkers beoordelen de kwaliteit en toepasbaarheid van de database met een 8

## Stroomlijnen van processen

Onze klanten staan voorop. We doen alles om hen te ontzorgen en de dienstverlening plezierig te laten verlopen. Om ons proces verder te stroomlijnen nemen we de volgende stappen:

We verbreden het dienstenpakket van Donker Design zodat we het hele planproces zelfstandig kunnen uitvoeren. De creativiteit en expertise van Donker Design wordt voor het genereren van Design-/ engineering & constructieprojecten vroegtijdig bij onze opdrachtgevers ingezet, zodat plannen niet alleen mooi en duurzaam zijn, maar ook technisch verantwoord en uitvoerbaar. Dit kan zowel in initiatiefase van een eindgebruiker als wel in de tenderfase van een (bouwende) ontwikkelaar. Donker Groen is landelijk sterk verankerd en georganiseerd vanuit drie rayons. Lokaal ondernemerschap vanuit 26 locaties beschikken samen over een enorme collectieve kenniskracht om onze opdrachtgevers optimaal van dienst te zijn.

Door onze divisies Donker Groen of Donker Interieur vroegtijdig in het ontwerpproces te betrekken voorkomen we fouten en worden plannen realistisch en uitvoerbaar. Onze beheerexperts maken meerjarenplannen ten behoeve van het in stand houden van onze projecten.

Binnen Donker Groep streven wij er naar om, na het ontwerp en de realisatie, het langjarig onderhoud te verzorgen. Op deze wijze leggen wij de lat voor ons zelf hoog, we bedenken en realiseren niet alleen; we nemen verantwoording voor de groei van onze projecten.

Met onze integrale aanpak werken wij divisie-overstijgend en borgen wij kwaliteit. De workflow rondom integrale aanpak wordt verder gedigitaliseerd, waarbij wij zo veel mogelijk aansluiten op systemen zoals die door de grote ontwikkelaars en bouwbedrijven gehanteerd worden.



Het werken in bouwteams is een nieuwe realiteit die we graag omarmen. Steeds meer opdrachtgevers zien de noodzaak om juist de ideale partner te contracteren om vervolgens in een bouwteam de vraagspecificatie verder uit te werken. Door ons complete aanbod aan diensten zijn wij hier bij uitstek de geschikte partner voor. De traditionele verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer veranderen hier ook mee.

Donker Groep is niet alleen de aannemer van het werk met een standaard set aan voorwaarden, maar tevens adviseur, ontwerper, engineer en medeontwikkelaar van de vraagspecificatie. Binnen alle divisies van Donker Groep schenken we aandacht aan het werken vanuit deze nieuwe rol. Alle projectleiders worden jaarlijks bijgeschoold in Integraal Projectmanagement en integrale contracten. Hierbij houden we rekening met de informele verhoudingen door bijvoorbeeld PSU's (Project Start Ups) te organiseren maar ook door onze collectieve contractuele kennis te verhogen.

#### **Doel 2025**

→ **We willen minimaal een 8 scoren in klanttevredenheidsonderzoek**

#### **Doel 2026**

→ **De workflow integrale projecten is volledig gedigitaliseerd**

→ **Alle projectleiders hebben de basis opleiding projectmanagement gevolgd**

#### **Doel 2028**

→ **80% van de integrale projecten starten vanuit Donker Design**

→ **50% van de integrale projecten bevatten meerjarig onderhoud**





## Leidend en onderscheidend

Leidend en onderscheidend zijn in ons vakgebied; onze autoriteit en expertise worden gezien en gezocht. Wij geloven in onze missie, en om nog meer impact te maken willen we deze graag nog sterker uitdragen.

Daarom gaan we de komende jaren onze positie als marktleider op gebied van groene oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken nog verder vergroten. We doen dit enerzijds in de keten; door sterke partnerships te bouwen met onze leveranciers, partnerbedrijven en opdrachtgevers. En anderzijds ook door zichtbaar te zijn in relevante kenniscollectieven, netwerken en platformen. Het primaire doel is om succesvolle oplossingen te implementeren op maatschappelijke uitdagingen. Dat doen we door slim samen te werken, duurzaamheidseisen te borgen en innovaties aan te jagen, maar ook met vereende kracht onze positie in de markt te vergroten.

Onze mensen ontmoeten dagelijks onze opdrachtgevers en kunnen kansen en mogelijkheden voor hen in kaart brengen; verandering begint immers met bewustwording. Middels Whitepapers, gastlessen en presentaties delen we ons gedachtegoed met iedereen die het wil horen. Door meer onderdeel van open netwerken te worden halen we kennis en expertise aan boord die we zelfstandig nog niet hebben. Maar bovenal bieden deze netwerken ons een podium om onze kennis en expertise te delen.

Ook binnen verschillende klantsegmenten formaliseren we onze samenwerking of gaan wij comakership-overeenkomsten aan ten behoeve van gezamenlijke bewerking van de markt, het optimaliseren van processen en het verduurzamen van projecten.

Donker Groep hanteert hierbij een open houding naar zowel de ketens waar wij mee te maken hebben als de branche die wij vertegenwoordigen. Onder het motto “samen sterker” zoeken wij ketensamenwerking en partnerships actief op.

Belangrijk hierbij zijn eigenaarschap en evaluatie. Alle vormen van samenwerking of partnerships kennen een interne eigenaar. Jaarlijks worden deze geëvalueerd en worden de doelstellingen en ambities voor het nieuwe jaar bepaald.

### Doel 2023

→ Uitdragen van onze kennis en expertise via een brede marketing-communicatiemix

### Doel 2025

→ Opdrachtgevers geven Donker Groep een 8 voor leidend en onderscheidend in het groene vak

### Doel 2028

→ Met onze 20 grootste (ontwikkellende) klanten hebben wij samenwerking- en/of comakership-overeenkomsten gesloten



# DUURZAAM EN CIRCULAIR

Donker Groep wil in 2035 volledig duurzaam en circulair opereren. Vanuit een stevig fundament en een sterke visie en missie, bouwen we de komende jaren door aan deze doelstelling. Door onze omvang zijn wij in staat markten en ketens te beïnvloeden. En door onze kennis en expertise zijn wij in staat oplossingen te bieden voor een aantal grote maatschappelijke uitdagingen waar Nederland en onze opdrachtgevers voor staan. De afgelopen jaren hebben we mooie projecten mogen realiseren voor opdrachtgevers die met ons voorop wilden lopen op het gebied van duurzaam en circulair. We willen voorop blijven lopen, en onze positie verder uitbouwen. We gaan naar de volgende fase van duurzaam ondernemen: duurzaamheid volledig integreren in de bedrijfsvoering.

Als we in 2035 volledig duurzaam en circulair willen opereren, vraagt dat aanpassingen van onze organisatie. Dit is een organisatie-transitievraagstuk, dat van alle medewerkers binnen Donker Groep kleine en grote aanpassingen vraagt in hun dagelijkse werk. Om richting te geven aan deze verandering hebben we deze concreet gemaakt in de volgende doelstellingen voor 2035:

1

## NATUURINCLUSIEF

Wij stellen de ecologie centraal waardoor onze diensten een positieve bijdrage leveren aan de biodiversiteit

2

## KLIMAATADAPTIEF

Klimaatadaptief werken volledig onderdeel van onze bedrijfsvoering

3

## CIRCULAIR

Creëren we geen afval maar hergebruiken onze materialen op een hoogwaardige manier

4

## CO2-NEUTRAAL

Is onze bedrijfsvoering en dienstverlening CO2-neutraal



## Natuurinclusief

In 2035 stellen we de ecologie centraal, waardoor onze diensten een positieve bijdrage leveren aan de biodiversiteit. Dit doen wij zowel in stedelijk als landelijk gebied. Enerzijds door het compenseren van verval aan biodiversiteit, anderzijds stimuleren wij herstel van lokale ecosystemen om bijvoorbeeld plagen te bestrijden of ziektes te voorkomen. Wij stoppen met werkwijzen die schade toebrengen, met monoculturen en hanteren producten die bijdragen aan herstel van biodiversiteit. Wij committeren ons aan verantwoorde beplantingsplannen. Deze worden nauwkeurig uitgewerkt op basis van toegevoegde waarde aan de omgeving. Het gebruik van uitheemse of exotische planten wordt tot een minimum beperkt. Bij het herstel of de ontwikkeling van biodiversiteit hanteren wij altijd de vijf V's: Vocht, Voedsel, Voortplanting, Veiligheid en Variatie. Voor duurzaam herstel of ontwikkeling dient aan alle vijf voorwaarden voldaan te worden.

### Doel 2024

- Hebben wij biodiversiteit meetbaar en toegankelijk gemaakt voor al onze klanten
- Hebben wij onderzoek gestart naar alternatieven voor het gebruik van zout en veen

### Doel 2026

- Bevatten al onze eigen ontwerpen een grafische biodiversiteitsmeter

### Doel 2028

- Bevatten al onze eigen plannen en ontwerpen een advies en aanbevelingen op basis van de vijf V's

## Klimaatadaptief

In 2035 is klimaatadaptief werken volledig onderdeel van onze bedrijfsvoering. Het stedelijk gebied kent grote uitdagingen door het veranderende klimaat en ruimtelijke beperkingen. Dit heeft invloed op de wijze hoe wij het stedelijk gebied inrichten en hoe we toekomstbestendig bouwen. We verzinnen passende en innovatieve oplossingen om hier mee om te gaan. Dit kunnen technische ontwikkelingen zijn, maar bijvoorbeeld ook een veranderende zienswijze op het sortiment van beplanting zodat we beter bestand zijn tegen extreme weersomstandigheden. Wij spreken altijd de voorkeur uit naar plantmateriaal van biologische of ecologische herkomst. Samen met de boomkwekerijsector stimuleren wij de teelt van plantsoorten en cultivars die minimaal of geen ondersteuning van gewasbeschermingsmiddelen behoeven.

### Doel 2023

- Sortiment klimaatadaptieve beplanting inzichtelijk

### Doel 2024

- Hebben wij NL Greenlabel QuickScan zichtbaar toegankelijk gemaakt voor al onze klanten

### Doel 2026

- Bevatten al onze eigen ontwerpen een indicator op klimaatadaptie

### Doel 2028

- Bevatten al onze eigen plannen en ontwerpen een advies over klimaatadaptie



## Circulair

In 2035 hebben we onze materiaalkringlopen gesloten en is hergebruik van bestaande materialen, en inzet van gerecyclede of hernieuwbare materialen de norm geworden. De natuur is hierbij onze inspiratiebron. Want in de natuur gaat niets verloren. We ontwerpen, kopen, gebruiken en onderhouden materialen met oog op een lange levensduur. Het gevolg is dat we hierdoor geen restafval meer creëren dat verbrand moet worden.

De focus voor de komende jaren is meer grip te krijgen op materiaalstromen; zowel op de ingaande als de uitgaande materiaalstromen. Dat is nodig om circulaire marktproposities en businessmodellen verder te kunnen ontwikkelen, denk aan materiaalpaspoorten waarbij circulair en Total Cost of Ownership en Benefit een grote rol gaan spelen.

Via onze inkoopprocessen krijgen we meer grip op de herkomst van de materialen die we inkopen (van hernieuwbaar en/of gerecycled materiaal). Op de vestigingen werken we aan betere scheiding van afvalstromen, waardoor de hoeveelheid restafval wordt teruggebracht. Dit levert naast milieuwinst ook een kostenbesparing op, want materialen die gerecycled of zelfs hergebruikt kunnen worden zijn voordeliger om af te voeren. Daarnaast kunnen we in de ontwerpfase ook al veel invloed uitoefenen op de afvalfase; door slim ontwerp krijgen we meer grip op de levensduur en de afvalfase.

### Doel 2024

→ In- en uitgaande materiaalstromen zijn inzichtelijk in onze systemen

### Doel 2026

→ Inrichting op het werken met materialenpaspoorten voltooid

### Doel 2028

→ Ingaande stromen zijn voor 75% gemaakt van hernieuwbaar en/of gerecycled materiaal

→ Totale hoeveelheid afval is met 25% afgenomen

→ 90% van de reststromen op de vestiging worden gerecycled tot nieuwe grondstoffen



## CO2-neutraal

In 2035 is onze bedrijfsvoering en dienstverlening CO2-neutraal. Het doel is de emissies in onze eigen bedrijfsvoering (scope 1+2) volledig uit te bannen. De emissies in de keten zijn lastiger terug te brengen, hier zullen we altijd afhankelijk blijven van ketenpartijen. In onze bedrijfsvoering houden wij ook veel CO2 vast (compostering van groene reststromen), en slaan we veel CO2 op (aanplant nieuwe bomen en heesters).

Onze bedrijfsvoering monitoren wij sinds 2019 op CO2-uitstoot. We kijken daarbij niet alleen naar eigen emissies (scope 1+2), maar ook naar emissies in de keten (= scope 3). Voor de inspanningen om uitstoot terug te brengen zijn we beloofd met de hoogste trede van de CO2-prestatieladder: trede 5.

We zijn al enkele jaren bezig met inzet van emissieloos materieel en voertuigen. We reduceren en vervangen fossiele brandstoffen door de toepassing van elektrisch materieel en vervoer. Begonnen bij klein materieel (handgereedschappen) en voertuigen (personenauto's), schalen we inmiddels ook op naar groter materieel (maaimachines, onkruidbestrijdingsmachines, bedrijfsbussen). We zien het investeringsbeleid als katalysator voor verduurzaming, en zetten hier grote stappen door te borgen dat deze emissiearm of emissieloos moeten zijn.

Het grootste deel van onze emissies zit in de keten. Daarom gaan we, naast onze eigen bedrijfsvoering ook in gesprek met partners en leveranciers om onze koers te omarmen en er aan bij te dragen. Veel emissiereductie in de keten is nog te behalen door verminderen en hergebruik van materialen (b.v. bestrating). Zie hiervoor het thema circulair.

### Doel 2028

- Is onze bedrijfsvoering (scope 1+2 emissies) gehalveerd ten opzichte van 2021, resulterend in minder dan 3.000 ton CO2
- Hebben we de emissies in de keten (scope 3 emissies) gehalveerd ten opzichte van 2021, resulterend in minder dan 8.500 ton CO2
- Hebben we de CO2 die we opslaan geheel in kaart gebracht en waar mogelijk gecertificeerd

Hittestress | Klimaatadaptie | CO2-uitstoot | Stikstof

Wateroverlast | Watertekort | Lage grondwaterstanden | Droogte | Afname biodiversiteit

Bomensterfte | Luchtkwaliteit | Bijensterfte | Natuurbescherming | Fijnstof

Extreem weer | Bodemverzilting | Bodemdegradatie | Monoculturen

Ziekten en plagen | Invasieve plantensoorten | Energietransitie | Tekort lokale voedselproductie



# HET STUUR IN HANDEN

We richten onze processen en systemen zo in, dat we al onze stakeholders kunnen voorzien van de juiste informatie. Hierdoor kunnen zij succesvol bijdragen aan de doelstellingen van ons bedrijf. De doelstellingen en bijbehorende informatie wordt integraal geborgd en per stakeholder vastgesteld. De eigenaar is verantwoordelijk voor het formuleren van SMART-doelstellingen en het verankeren van de verbetering(en) in de processen.

De informatiebehoefte van onze stakeholders:



## Onze mensen

We optimaliseren de inzet van onze activiteiten door onze medewerkers zo goed mogelijk te informeren en te begeleiden in de uitvoering van hun werkzaamheden. Het programma DInfo voorziet in deze ontwikkeling, doordat het zowel binnen als buiten digitaal inzicht gaat geven in de contract- en areaaldata. Real-time worden de geplande en uitgevoerde werkzaamheden aan objecten en locaties getoond en vastgelegd. Daarnaast hebben we de ambitie om technologie en (openbare) data te benutten die rechtsreeks rapporteert vanuit of over het object/areaal. Een voorbeeld is een sensor die inzicht geeft of een groene wand voldoende water heeft gekregen. Kortom in 2028 hebben we een goed geïnformeerde papieren hovenier.

We luisteren goed naar onze medewerkers en betrekken hen bij ontwikkelingen. Hierbij benutten we digitale mogelijkheden (Yammer, Intranet, Whatsapp) voor het delen van kennis en informatie. We meten elk jaar de tevredenheid van onze medewerkers en bepalen op basis van de uitkomsten de verbetermaatregelen.

We ontwikkelen een digitaal portaal dat ondersteunt bij de ontwikkeling van onze (toekomstige) medewerkers door inzicht te geven in de te volgen 'verplichte' trainingen en de aanvullende leer- en loopbaanmogelijkheden bij de Donker Groep.

### Doel 2028

→ Onze buitenmedewerkers zijn goed geïnformeerd en werken papieren

## Onze klanten

Het kiezen voor 'customer intimacy' (uitblinken in klantenpartnerschap en langdurige relaties) zorgt op termijn voor een hogere engagement (betrokkenheid) met de klant en bevordert de kansen voor upsell en cross-sell. Door verdieping van onze klantprofielen, persoonlijk contact en contact via onze mediakanalen staan we in continue verbinding met onze klanten. Daardoor zijn we in staat om, naast het delen van informatie over de geplande en uitgevoerde werkzaamheden, hen proactief te informeren en te verrassen met groene concepten en duurzame oplossingen. We meten hoe tevreden klanten zijn over de verschillende facetten van onze dienstverlening. Daarnaast registreren we de klachten van onze klanten. De klachten en eventuele verbeterpunten worden snel opgepakt, opgelost en teruggekoppeld.

### Doel 2028

→ Klanttevredenheid scoort minimaal een 8 over onze dienstverlening

→ Donker Groep heeft een NPS score 90, hetgeen betekent dat onze vaste klant wordt gezien als een promotor van onze organisatie



## Onze leveranciers

We geven onze leveranciers inzicht in onze behoefte aan producten en diensten om onze activiteiten te kunnen uitvoeren. Om invulling te geven aan onze duurzame ambitie bepalen we in samenspraak met onze leveranciers de gewenste ontwikkeling van de producten en diensten. Hierin leggen we de lat hoog en dagen we onze leveranciers uit. Professionele inkoop- en contractmanagement vinden we van belang en we zijn hierin een betrouwbare partner die oog heeft voor de langere termijn. In 2028 wordt voor 90% goederen/diensten ingekocht die onder collectieve inkoopcontracten vallen. Voor inkoopcategorieën waarbij we werken met verplichte specificaties (bijvoorbeeld Stip-certificering) geldt een doelstelling van 100% bij contractleveranciers.

### Doel 2028

- 90% van onze inkoop wordt gedaan bij contractleveranciers voor inkoopcategorieën waar collectieve inkoopcontracten voor zijn afgesloten
- 100% van onze inkopen vindt plaats bij contractleveranciers wanneer er sprake is van overeengekomen verplichte specificaties waaraan de inkoopcategorie moet voldoen

## Onze wereld

We willen met onze activiteiten bijdragen aan een groenere, gezonde duurzame wereld. Hiermee verdiepen we ons in de uitdagingen die zich voordoen en geven we inzicht op welke manier Donker Groep bijdraagt aan het oplossen van deze problemen. We zijn transparant in de doelen die we hierin willen realiseren. We zijn intrinsiek gemotiveerd voor uitwisseling van ervaringen en publieke verantwoording. Met relevante stakeholders stemmen we onze doelen af en rapporteren we over de ontwikkeling van onze doelstellingen, waarbij we voldoen aan de wettelijke en vrijwillige ESG (Environmental Social Governance) verslaggevingsvereisten. De gepresenteerde data zijn betrouwbaar, verifieerbaar en vergelijkbaar. ESG is nog volop ontwikkeling en onze ambitie is dat we in 2028 deze verslaggevingssystematiek volledig hebben omarmd in onze planning- en controlcyclus en hiermee een voorbeeld zijn voor onze stakeholders en ook op die manier worden gezien en gewaardeerd.

### Doel 2023

- Materialiteitsanalyse en stakeholderconsultatie ten behoeve duurzame verslaglegging (CSRD)

### Doel 2025

- Duurzame verslaggeving (ESG) ingericht en gerapporteerd volgens de wettelijke vereisten

### Doel 2028

- ESG volledig geïntegreerd in de planning- en controlcyclus





## Onze certificaathouders en financiers

We geven inzicht in de gerealiseerde en verwachte financiële resultaten, de ontwikkeling van de financiële ratio's en de uitgevoerde en de geplande investeringen. Dit alles om voorspelbaar te zijn en een betrouwbaar beeld te geven van de waardecreatie voor onze kapitaalverschaffers. We hebben hierbij ook oog voor circulaire businessmodellen en weten deze businessmodellen te vertalen in waarde op de korte- en lange termijn.

### Doel 2028

→ We voldoen minimaal aan de (duurzame) doelstellingen die we met onze kapitaalverschaffers hebben afgesproken. Dit blijkt uit gezonde autonome groei, stabiele goede marges en een sterke balanspositie

## Risicomanagement

Het stuur in handen houden kan niet zonder het beheersen van risico's. Hierbij is het doel om de risico's inzichtelijk en beheersbaar te maken binnen alle lagen van de organisatie, van strategische risico's tot compliance risico's en operationele risico's binnen de bedrijfsprocessen.

We hanteren het stoplichtmodel als een visueel rapportage-, leer- en verbeterinstrument. Het gebruik van dit model is tweeledig; enerzijds het vastleggen van de risico-kenmerken van een project en anderzijds de beoordeling van processen en resultaten.

De afdeling KRM (kwaliteits- en risicomanagement) biedt ondersteuning aan de organisatie door tools en middelen aan te reiken voor het beheersen van risico's. Tevens houdt deze afdeling audits op de belangrijkste geïdentificeerde risico's (three lines of defence).

Iconische en risicovolle projecten worden vanuit Integraal Project Management beheersbaar gemaakt. Projectmanagers begeleiden de processen die leiden tot een succesvol traject met de opdrachtgever. Zo borgt projectmanagement interne processen, is bruggenbouwer tussen divisies en opdrachtgevers en als risicomanager verantwoordelijk voor het mitigeren en beheersen van projectrisico's.

Door de grote toename aan complexe projecten en de raakvlakken met de bouw en civiele techniek is het wenselijk om naast vakinhoudelijke kennis, specifieke kennis hieromtrent te ontwikkelen. De thema's voor ontwikkeling zijn als volgt:

- Integrale contractvormen en uitvoeringsvoorwaarden
- Implementatie van de Wet kwaliteitsborging
- Projectbeheersing (GOKIT; Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie, Tijd)
- Contractmanagement
- Omgevingsmanagement
- Procesoptimalisatie en workflow automatisering

# ONZE DOCHTERONDERNEMINGEN



## **SpeelTopVeilig**

SpeelTopVeilig is een landelijke speler in de markt op het gebied van veilig spelen. De speel- en sporttoestellen, speelaanleidingen en het omliggende terrein worden integraal in beeld gebracht en geïnspecteerd, met als uitgangspunt de wettelijke verplichtingen en veilig spelen en recreëren van 0 tot 100 jaar. Vanuit onze inspecties geven wij op vier onderdelen advies: afschrijving, vervanging, reparatie en onderhoud. Wij stellen omgevingsontwerpen op voor de speelomgeving en maken deze weer passend bij de doelgroepen. Wij verwerken dit in ieder gewenst programma en helpen onze opdrachtgevers door het geven van gebruikerstrainingen.

Door samen met de divisies van Donker Groep projecten te realiseren, in combinatie met de groeiende markt van valondergronden, levert SpeelTopVeilig een totaalservice die de klant waardeert. Marktverbreding, waaronder betaalde advies- en consultancydiensten met grotere commerciële slagkracht/cross-selling, bieden perspectief. We blijven alert op overnamekansen en samenwerking met andere partijen.



## **Donker Groep België**

In België zijn we al jaren succesvol met onze concepten rondom Natuurlijk Spelen. Onze ontwerpen en de aanleg van speelplekken worden enthousiast ontvangen in België. We scoren goed vanuit onze expertise en creativiteit en onze erkenningsregelingen liggen op een hoog niveau. De acquisitie en realisatie worden ook in de komende jaren vanuit de vestigingen Etten-Leur, Eindhoven en Roermond opgepakt. Onze focus ligt op verdere uitbouw van producten rondom Natuurlijk Spelen en bijbehorende mogelijkheden rondom duurzame valondergronden. Een andere belangrijke discipline vormt onderhoudsomzet van landelijke klantgroepen, onze Large Accounts, in het verlengde van deze service in Nederland. Mogelijke samenwerking of overnames worden onderzocht om op termijn een uitvoeringsvestiging in België te hebben. Hiermee zijn we dan beter in staat om de civiele- en onderhoudsmarkt te bedienen.

Kortom we hebben veel vertrouwen in het verder ontwikkelen van onze marktpositie in België.

# STRATEGISCHE SAMENWERKING



## BVB Landscaping

In samenwerking met BVB Landscaping uit De Lier, onderdeel van het toonaangevende Europese Kekkilä-BVB, produceren we substraten voor de openbare ruimte en maatwerk substraten voor groeiplaatsverbetering. Van daktuinen, plantsoenen en stadsparken tot sportvelden en parkeerplaatsen. Door de onderzoeksafdeling van BVB en een strikte kwaliteitsborging dragen we gezamenlijk bij aan een gezonde en toekomstbestendige leefomgeving. Zo wordt er doorlopende geïnvesteerd in productontwikkeling en verduurzaming van substraten.

# ONZE PARTNERS

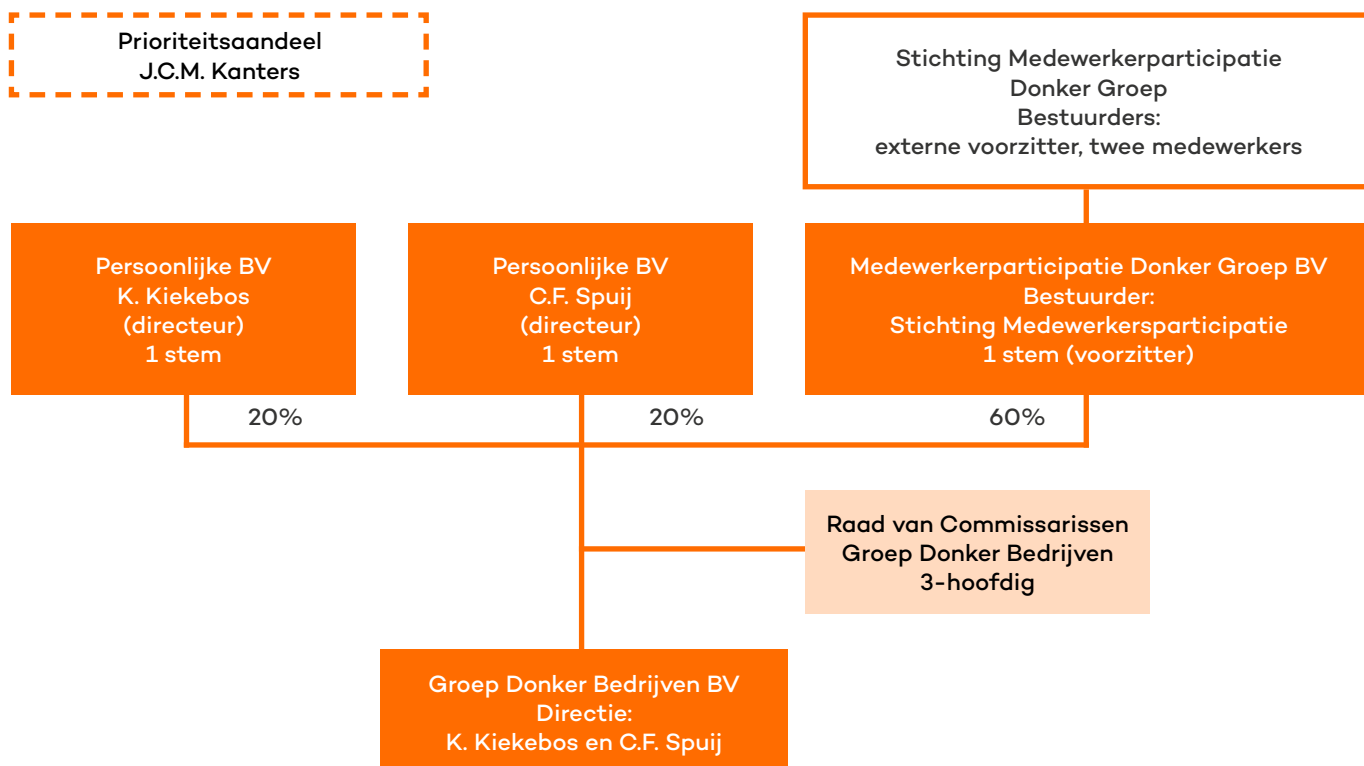


# ONZE CERTIFICERINGEN EN ERKENNINGSREGELINGEN



# ONZE GOVERNANCE

## Governance Donker Groep 1-7-2023



Structuur en cultuur, als harde en zachte kant nauw met elkaar verbonden, versterken elkaar en vormen de ruggengraat voor ons besturingsmodel. Vanwege groei in zowel omzet als complexiteit en de medewerkerparticipatie, houden we onze Governance tegen het licht. We scherpen aan voor een doordacht en effectief besturingsmodel met zorgvuldige besluitvorming en zijn daarbij transparant over verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen elke functielaag. Rolhelderheid en rolvastheid zijn van belang, uiteraard met behoud van onze hands-on mentaliteit en het elkaar helpen.

Goede Governance is mede van belang met het oog op de samenstelling van het directieteam de komende jaren. Per 1 juli 2023 treedt Anja Kanters terug als Algemeen directeur, met behoud van prioriteitsaandeel en is zij vervolgens tot 1 januari 2025 voorzitter van de Stichting Medewerkerparticipatie Donker Groep, die dan binnen de AVA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders) een stem heeft.

Een gefaseerde overgang van een drie- naar tweehoofdig directieteam is mogelijk vanuit stabiliteit, dankzij een goede bezetting op cruciale posities binnen directie, staf en divisiestructuur. Per 1 juli 2023 heeft Donker Groep een tweehoofdige directie samengesteld vanuit het huidige directieteam: Klaas Kiekebos en Niels Spuij. Hiermee wordt een bestendige lijn ingezet rondom Donker DNA en bedrijfsvoering, die bijdraagt aan onze duurzame toekomst.



Vanuit de gedachte dat iedereen recht heeft op controle en het mogen afleggen van verantwoording, wordt begin 2023 de Governance versterkt met een driehoofdige Raad van Commissarissen die toezicht houdt op Donker Groep en haar directie en tevens een inspirerend klankbord is.

'Buiten winnen is binnen beginnen'. Onze ondersteunende diensten staan goed opgesteld om samen met de uitvoerende organisatie de processen effectief en efficiënt uit te voeren, zodat het estafettestokje niet valt en we elke dag topkwaliteit kunnen nastreven.

Al met al mooie bouwstenen die ervoor zorgen dat Donker Groep duurzaam 'staat als een huis'.



# BIJLAGE

Uitgebreide lijst waaronder de gekozen items voor de SWOT.

## Externe factoren (kansen en bedreigingen)

### Demografische factoren

- Enorme daling arbeidsaanbod en ambachtelijke sector
- Tekort aan groenpersoneel dat is opgeleid op mbo- en hbo-niveau
- Vergrijzing; vijftigplussers zijn de grootste groep binnen onze beroepsbevolking
- Meer mensen zijn purpose-driven (zingeving) bij hun keuze voor een nieuwe baan
- Nieuwe doelgroepen (vrouwen, migranten) met interesse in het groenvak
- Toename arbeidsmigranten en statushouders
- Toename interesse vrouwen in het groen
- Sterke toename eenpersoonshuishoudens

### Economische factoren

- Impact van geopolitieke onrust op onze ketens neemt toe en leidt tot
  - Hoge inflatie en rente, stijgende lonen en belastingdruk
  - Stijgende bouw- en energiekosten, schaarste aan grondstoffen
  - Stagnerend volumeherstel in bouw-, civiel- en groensector
- Toenemende vraag naar biobased en circulaire bouwmaterialen en de grondstoffen
- Groot tekort aan woningen heeft impact op personele bezetting
- Energietransitie en toename subsidiestromen voor duurzame ontwikkelingen
- Rijk legt verantwoordelijkheid bij gemeentes
- Rijk trekt aan personeel van de particuliere sector
- Kennis bij de opdrachtgever verdwijnt
- Samenwerking in de keten neemt toe
- Traditionele aanbestedingen worden minder succesvol, meer bouwteams
- Toename e-commerce
- Verzwakking van de branche door verval van collectief denken

### Sociaal/ culturele factoren

- Meer behoefte aan groene en gezonde leefomgeving
  - Behoefte aan meer buiten wonen, leven, werken, spelen
  - Transitie kijkgroen naar functioneel ecosysteem
  - Kanteling naar duurzaamheid in relaties en producten/diensten
- Invloed ICT en sociale media, 24/7 activiteiten en zichtbaarheid
- Ontwikkeling naar een meer inclusieve samenleving
- Polarisation en verharding in de samenleving
- Toename burgerparticipatie t.b.v. inrichting buitenruimte
- Toename lokale (duurzaamheid) initiatieven
- Toename wens flexibele werktijden
- Publieke (zorg) sector richt zich meer op haar kerntaken
- Vergrijzing en tegelijkertijd ontgroening van het publieke domein
- Veranderend gebruik van het publieke domein
- Veranderend gebruik van kantoorruimtes



### **Technologische factoren**

- Bescherming en afhankelijkheid van data en de bijbehorende cybersecurity
- Dataethiek en privacy wet- en regelgeving
- Digitalisering van werkprocessen
- Opkomst van gamificatie (speltechnieken ten behoeve van lering en gedragsbeïnvloeding)
- Informatie 24/7 beschikbaar voor iedereen vanuit de 'cloud'
- Integrale en innovatieve aanpak rondom het levende gebouw
- Opkomst van big data en artificial intelligence
- Robotisering krijgt meer impact in wonen en werken
- Technologie en ICT veranderen mobiliteit: werken/leren/spelen/zorgen

### **Ecologische factoren**

- Klimaatverandering leidt tot extreme weersomstandigheden, zoals droogte, hitte en piekbuien
- In Nederland neemt de biodiversiteit in hoog tempo af
  - Bewustzijn en aandacht rondom bodemgezondheid en ecologisch systeemdenken neemt toe bij inrichters van de openbare ruimte
  - Natuurinclusief bouwen wordt in de toekomst de norm
  - Opkomst van uitheemse soorten (exoten); gewenst en ongewenst
  - Opkomst van (sub)urbanisatie, agroforestry en kringlooplandbouw
- Uitputting van fossiele en natuurlijke bronnen door lineaire economie
  - Opkomst circulair denken als veranderaar en verbinder in de keten
  - Een toenemende vraag naar biobased materialen
  - Acceptatie voor hergebruik van producten/materialen neemt toe
- Door verwaarlozing en vervuiling van de aarde komt de beschikbaarheid van schoon water, lucht, bodem onder druk te staan

### **Politieke/ juridische factoren**

- Duurzaamheidsdoelen van de overheid worden concreet en doorgelegd naar de markt
- Introductie van ESG-rapportage (Environmental Social and Governance – Milieu, Maatschappij en Governance)
- Juridisering en veel regelgeving, veel Europa minder Nederland
- Overheid wil meer naar regierol, leunt op kennis van opdrachtnemer en verlegt risico's
- Rol en invloed van de burger wordt groter





# KOERSPLAN 2023-2028