



Jaarverslag 2024

Donker Groep

**GROEN
MAAKT
GELUKKIG**

Inhoud

1. Voorwoord	3
2. Financieel	4
Financieel	5
Omzet ontwikkeling	7
Investerings en desinvesteringen 2024/2025	8
3. Dubbele materialiteit	9
4. Klimaat	12
Klimaatverandering en CO ₂ -reductie	13
Klimaatadaptatie	16
Circulaire materiaalstromen	19
Biodiversiteit	23
5. Sociaal	25
Medewerkers	26
Diversiteit & Inclusie	27
Opleiding & Ontwikkeling	28
Gezondheid & Veiligheid	29
Beloning & Sociale Bescherming	31
Werk-Privé Balans	33
Incidenten, klachten en ernstige Impacts	34
6. Bestuur	35
Bedrijfsstructuur	36
Samenstelling bestuur en toezicht	37
Bedrijfsstrategie	38
Bedrijfscultuur	39

Voorwoord

We hebben een nieuwe opzet gemaakt voor ons jaarverslag. Hoewel we nog niet CSRD plichtig zijn, zetten we hiermee een eerste stap richting een jaarverslag waarin onze financiële prestaties en ESG impacts worden gecombineerd. Een verslag dat ingaat op onze ontwikkeling op de onderwerpen klimaat (E), sociaal (S) en bestuur (G). Nog niet alle informatie is beschikbaar, maar in dit verslag geven we zo goed mogelijk weer waar we mee bezig zijn en welke stappen we in 2024 hebben gezet. In 2024 hebben we ook de dubbele materialiteitsanalyse afgerond. Deze input geeft ons veel inzicht en inspiratie om de belangen van onze stakeholders nog beter in te vullen en over deze voortgang te rapporteren. Deze ambitie nemen we mee en gaan we weergeven in de jaarverslagen voor de komende jaren. Kortom elk jaar weer een stap zetten in het realiseren van onze koers en hierover transparant en volledig rapporteren!

We kijken positief terug op 2024:

- Gezonde financiële resultaten
- Een nieuwe eigenaarsvisie en eigendomsvisie die toekomstbestendig is
- Mooie duurzame stappen en initiatieven gerealiseerd
- Heel mooie projecten mogen maken bij onze klanten

Dit kan natuurlijk niet zonder de enorme betrokkenheid van onze medewerkers, die nu bijna allemaal mede-eigenaar zijn. We voelen met elkaar een sterke motivatie om mens en natuur met elkaar te verbinden en dit dagelijks in de praktijk te brengen.

We kijken uit naar 2025 en wensen jullie veel plezier bij het lezen van dit verslag.



Niels Spuij

Directeur Financiën en Organisatie
Donker Groep



2. Financieel

Omzetgroei, goede resultaten en een goede solvabiliteit zorgen ervoor dat Donker kan investeren in haar strategische pijlers, zodat we onze 'groene' ambities kunnen waarmaken.

Over 2024 hebben we meer omzet gerealiseerd ten opzichte van 2023. Het resultaat voor belasting over 2024 volgt deze stijging.

Omzet

128.925
(€x1000)

2023

+7,2%

Solvabiliteit

28,4

2023

+1,9%

EBITDA

6.852
(€x1000)

2023

+42,1

2.1 Financieel

(*1.000 euro)	2024	%	2023	%
Omzet	128.925		120.241	
Inkoopwaarde	41.185	31,9%	42.992	35,8%
Personeelskosten	62.186	48,2%	55.320	46,0%
Overige bedrijfskosten	18.702	14,5%	17.108	14,2%
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	6.852	5,3%	4.821	4,0%
Afschrijvingen	2.854	2,2%	2.351	2,0%
Bedrijfsresultaat na afschrijvingen (EBIT)	3.998	3,1%	2.470	2,1%
Financiële lasten	232	0,2%	153	0,1%
Resultaat voor belastingen	3.766	2,9%	2.317	1,9%
Belastingen	1.016	0,8%	597	0,5%
Resultaat deelneming	8	0,0%	-	0,0%
Resultaat na belastingen	2.758	2,1%	1.720	1,4%

Tabel 1: Financiële resultaten 2024

Wanneer we de prestaties van Donker Holding BV over 2024 vergelijken met de resultaten over 2023 zien we dat de omzet over 2024 met ruim 7% is gegroeid ten opzichte van 2023. Deze stijging komt door de gedane overnames (De Groenmakers Doetinchem en Queisen Meerssen) en het doorvoeren van prijsstijgingen aan onze klanten. De inkoopwaarde bestaat uit werk derden en ingekochte materialen. De personeelskosten zijn 12% hoger dan in 2023. Onder personeelskosten valt zowel ons eigen personeel als het ingeleende personeel; beide groeiden door de gedane overnames en de CAO stijgingen in 2024. De afschrijvingen zijn in 2024 eveneens gestegen door het overgenomen materieel. De overige bedrijfskosten bestaan uit huisvestingskosten, exploitatiekosten, autokosten, verkoopkosten en algemene lasten. De overige bedrijfskosten stegen met 9% ten opzichte van 2023 door inflatie en de overnames. Het resultaat over 2024 is verbeterd

ten opzicht van 2023 door een betere afweging van het aannemen van werken en het verder verbeteren van risicobeheersing in de uitvoering van onze werken.

Onze solvabiliteit is in 2024 ruim 1,9% hoger dan in 2023. Deze blijft ruim binnen de doelstelling die met externe stakeholders is afgesproken en is opgenomen in onze convenanten. Voor 2025 verwachten we gezien de ingezette koers een resultaatverbetering voort te zetten.

De nettokasstroom uit operationele activiteiten steeg in 2024 naar ruim 9,6 miljoen euro, een toename ten opzichte van 3,8 miljoen euro in 2023. Deze stijging kwam vooral door een verbeterd bedrijfsresultaat en betere beheersing van het werkkapitaal. De kasstroom uit investeringen en acquisities kwam in 2024 uit op -3,3 miljoen euro, ten opzichte

van -4,3 miljoen euro in 2023. De daling van deze uitgaande kasstroom word grotendeels veroorzaakt doordat in 2023 ons leasecontract afliep inzake handgereedschap en we toen hebben gekozen om deze zelf aan te schaffen. De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam in 2024 uit op -2,6 miljoen euro, tegenover -1,9 miljoen euro in 2023. Dit is de optelsom van de opname en aflossing van rentedragende verplichtingen en uitbetaalde dividenden. Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam toe van 1,4 miljoen euro ultimo 2023 naar 5 miljoen euro ultimo 2024.

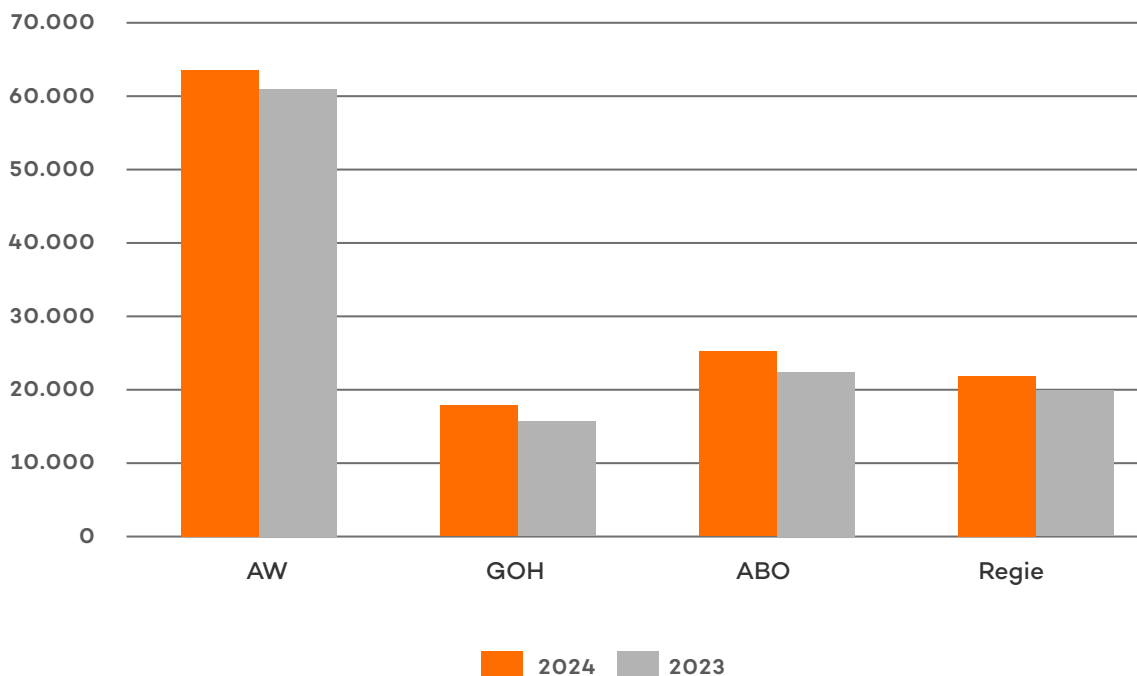


2.2 Omzet ontwikkeling

De omzet groeide in 2024 naar €129 miljoen.
Alle omzetgroepen namen toe:

- aangenomen werk oftewel aanleg (AW)
- groot onderhoud (GOH)
- abonnementen onderhoud (ABO)
- regie klussen (Regie)

Naast de al eerder genoemde overnames komt deze stijging ook door groei van onze abonnementsportefeuille en zien we een toename in activiteiten bij meerdere klanten. Daarnaast worden we steeds vaker door de markt gevraagd voor complexere vraagstukken. Met onze huidige orderportefeuille zijn we optimistisch voor 2025.



Figuur 1: Omzet per omzetgroep

2.3 Investerings en desinvesteringen 2024/2025

Investerings die we elk jaar doen zijn bijvoorbeeld de uitgaven voor nieuwe machines. Afgelopen jaar zijn De Groenmakers B.V. uit Doetinchem en Queisen uit Meerssen overgenomen door Donker Groep. Met ingang van 1 januari 2025 is Landscaping NV in België overgenomen door Donker Groep. Een mooie kans om onze positie in België te verstevigen.

Onze orderportefeuille is goed gevuld en door goed in te blijven spelen op de groene wensen van onze klanten verwachten we ook in 2025 de financiële doelstellingen te realiseren. Bij het bepalen van deze doelstellingen hebben we rekening gehouden met de investeringen die nodig zijn om aan de wensen van onze klanten te kunnen voldoen en om onze eigen duurzame ambities waar te maken.





3. Dubbele materialiteit

3 Dubbele materialiteit

Vanuit onze missie weten we wat we belangrijk vinden: Donker Groep wil mens en natuur met elkaar verbinden. In ons [koersplan 2023-2028](#) is dit geconcretiseerd naar strategische prioriteiten. En daar zijn we dagelijks met onze stakeholders over in gesprek. Echter, een toetsing van de materialiteit hadden we nog niet gedaan. Om deze materiele thema's te bepalen is in 2024 voor de eerste keer een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd volgens de Europese CSRD richtlijnen.

Aan de hand van een stakeholder analyse zijn de verschillende stakeholder groepen van Donker Groep in kaart gebracht (zie tabel 1). Middels stakeholder dialogen, interviews en enquêtes zijn deze stakeholder groepen vervolgens geconsulteerd over de impacts, risico's en kansen waar Donker Groep op zowel financieel als maatschappelijk vlak voor staat.

Stakeholdergroep	Vorm	Betrokken partijen
Medewerkers Donker Groep	Interviews met verschillende afdelingen en lagen uit de organisatie.	Directeur Financiën en Organisatie, Data analist Donker Interieur, Manager Business development duurzame leefomgeving, Hoofd Verkoop, Rayonleider Donker Groen, Vestigingsleider, Hoofd Finance en Control, Hoofd Inkoop, Manager ICT, Hoofd KAM, Hoofd Organisatieontwikkeling, Hoofd Duurzaamheid en Circulariteit, Ondernemingsraad
Opdrachtgevers	Betrokken bij externe stakeholdersdialogen	WUR, ISS, Lidl Nederland, Achmea, Facilicom, ING, Ballast Nedam, Yuverta, Woningbouwvereniging Nijestee.
Leveranciers	Betrokken bij externe stakeholdersdialogen	BPC Betuwsplantencentrum, Boomkwekerij Ebben, Friesland Lease, Actief Werkt!
Lokale gemeenschappen	Betrokken bij externe stakeholdersdialogen	Gemeente Leeuwarden, Gemeente Smallingerland, Provincie Friesland, Friesland Circulair.
Stille stakeholder	Betrokken bij externe stakeholdersdialogen	Groenkeur, Instituut Voor Natuureducatie, NL Greenlabel, Wetterskip Friesland, Struikroven.
Kennispartners	Betrokken bij externe stakeholdersdialogen	Van Gelder, NL Adviseurs, VHG, IPC de groene ruimte, Mijn waterfabriek.

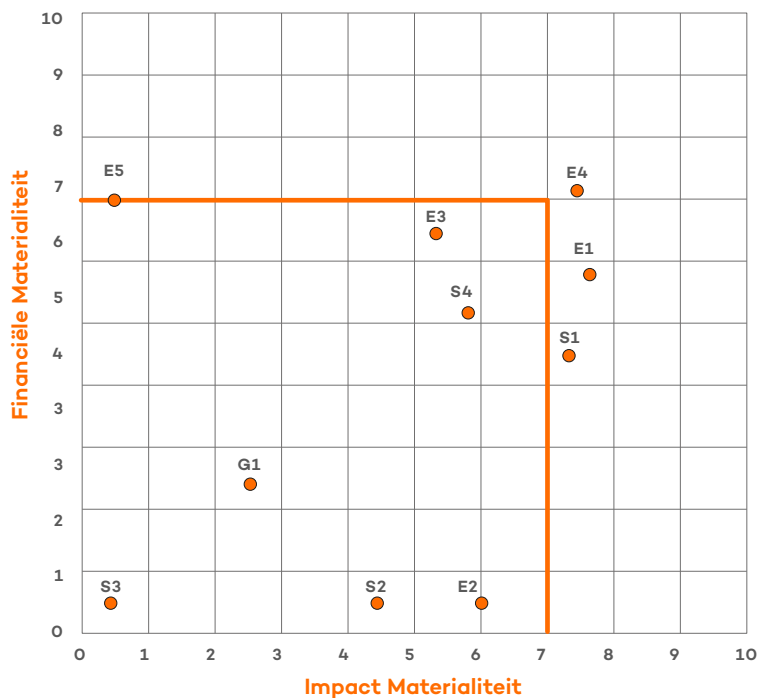
Tabel 2: Betrokken stakeholders t.b.v. dubbele materialiteitsanalyse

Door middel van diepte interviews met interne stakeholders zijn alle CSRD sub-onderwerpen doorgenomen om vervolgens op thema te bepalen welke daarvan voor Donker Groep relevant zijn. De grootste impacts, risico's en kansen zijn vervolgens besproken tijdens drie externe stakeholder dialoog sessies. Tijdens deze dialogen zijn de impact, risico's en kansen opnieuw geprioriteerd.

De uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse (zie grafiek 1) laten zien dat de volgende onderwerpen voor Donker Groep materieel zijn:

- Klimaatverandering (E1)
- Biodiversiteit en ecosystemen (E4)
- Circulariteit (E5)
- Eigen medewerkers (S1)

Bestuur (G1) is in de dubbele materialiteitsanalyse niet als materieel thema naar boven gekomen. Toch is besloten hier, ook in dit jaarverslag, wel over te rapporteren.



Figuur 2: Dubbele materialiteitsanalyse Donker Groep 2024

Donker Groep is de komende jaren nog niet verplicht om te rapporteren op ESG. Toch zullen de hierboven genoemde materiele onderwerpen in de toekomst de basis vormen voor de ESG rapportage van Donker Groep en inzicht geven in de belangrijkste ESG thema's voor de organisatie. In dit jaarverslag rapporteren we voor het eerst op deze materiele thema's. We realiseren ons dat deze rapportage nog niet compleet is, maar we willen wel transparantie zijn over die onderwerpen waar we al wel goed zicht op hebben. De komende jaren zullen we deze rapportage verder gaan ontwikkelen.



4. Klimaat

Mens en natuur met elkaar verbinden, dat is waar we bij Donker iedere dag voor ons bed uit komen. Onze missie geeft niet alleen betekenis aan ons werk, maar ook richting aan de toekomst van onze organisatie.

Deze koers werd begin 2024 door Tuin+Landschap beloond met de benoeming tot duurzaamste hovenier in de openbare ruimte. Deze titel hebben we het hele jaar trots mogen uitdragen. Deze erkenning geeft het vertrouwen dat we op de juiste weg zijn, maar schept ook verwachtingen die we de komende jaren graag waar maken.

CO₂ uitstoot

Scope 1+2 (ton CO₂)

4.637

2023
+8%

Circulair

Reststromen met bestemming
nieuwe grondstoffen

92%

2023
+12%

Biodiversiteit

Ontwerpen die starten met
een NLTerreinLab scan (%)

63%

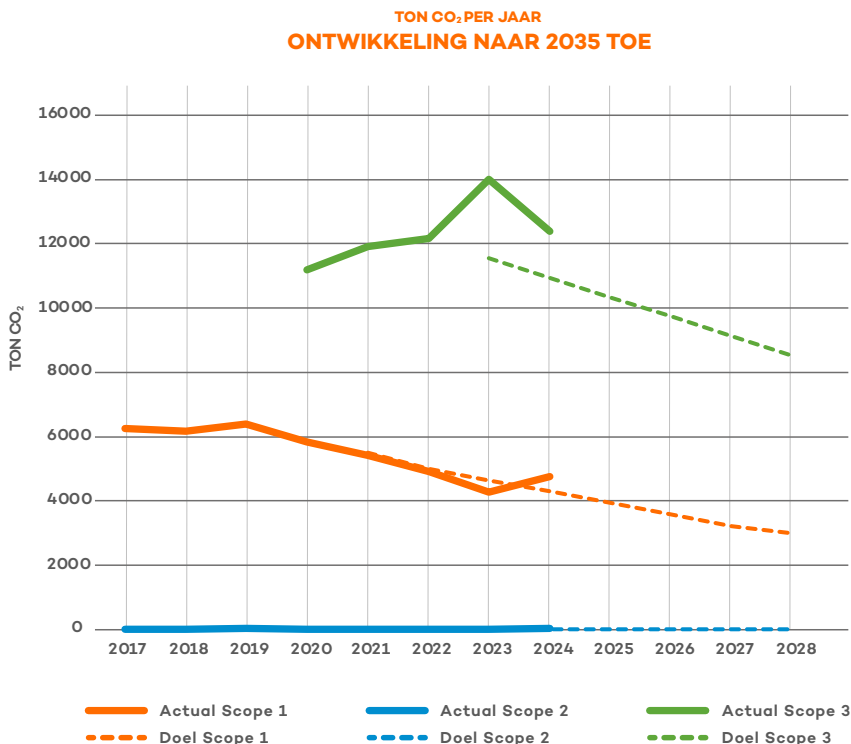
2023
+33%

4.1 Klimaatverandering en CO₂-reductie

Wanneer er te veel broeikasgassen (zoals CO₂) in de lucht komen, stijgt de temperatuur op aarde. Hierdoor verandert het klimaat, stijgt de zeespiegel en verdwijnen planten en dieren. In ons CO₂ beleid 2023-2028 is vastgelegd hoe we uitstoot de komende jaren gaan halveren. Ons investeringsbeleid is hierbij de katalysator, omdat we met de aankoop van elektrisch materieel het gebruik van fossiele brandstoffen steeds verder reduceren. Op deze manier draagt Donker Groep bij aan [SDG 13](#).

Doelstelling voor de eigen bedrijfsvoering (scope 1) is om de uitstoot in de periode 2023-

2028 te halveren tot maximaal 3.000 ton CO₂. In scope 1 (eigen bedrijfsvoering) hebben we door de overname van Groenmakers een absolute stijging tot 4.637 ton CO₂ (+8% t.o.v. 2023). Zonder deze overname was de uitstoot t.o.v. 2023 met 3% gedaald. Bijna alle elektriciteit is in 2024 gecompenseerd met garantie van oorsprong certificaten, waardoor de uitstoot in scope 2 bijna nihil is (24 ton). De uitstoot in scope 3, die berekend wordt op basis van financiële uitgaven is in 2024 met 15% gedaald tot 12.383 ton CO₂. De totale CO₂ uitstoot is in 2024 met 7% gedaald tot 17.020 ton CO₂, ten opzichte van 2023.

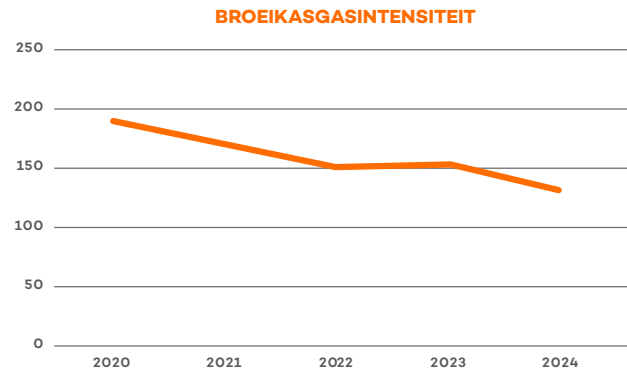


Figuur 3: trendlijn CO₂ reductie door de jaren.

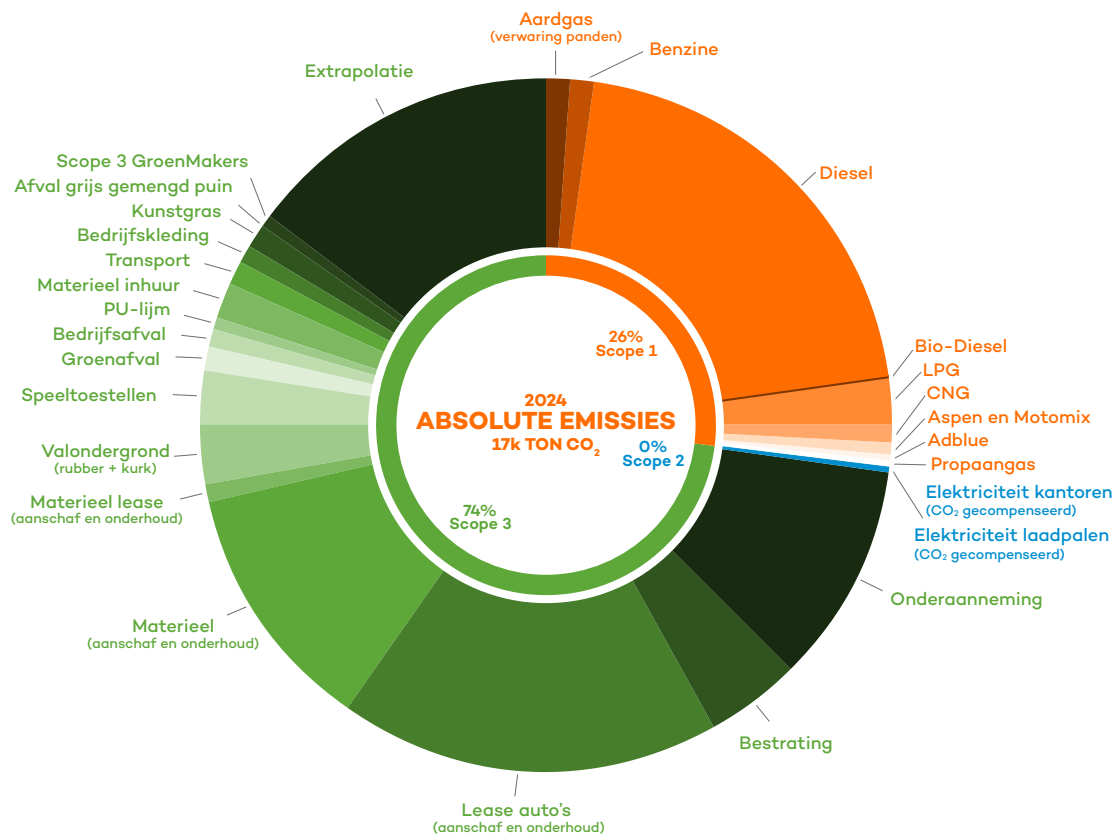
De broeikasgasintensiteit, uitgedrukt in ton CO₂ uitstoot per mio € omzet, laat een consequente daling zien. De afgelopen 5 jaar is deze intensiteit, als gevolg van het gevoerde beleid, met 44% gedaald.

Voor onze inspanningen om uitstoot te verminderen zijn we beloond met de hoogste trede van de CO₂-prestatieladder: [trede 5](#).

Wanneer we inzoomen op de carbon footprint dan zien we dat diesilverbruik nog steeds het grootste deel van de scope 1 emissies omvat. In scope 3 zien we dat onder-aanneming en de aanschaf en onderhoud van materieel en voertuigen de belangrijkste contributies leveren.



Figuur 4: trendlijn broeikasgasintensiteit (ton CO₂ per mio€ omzet) sinds 2020

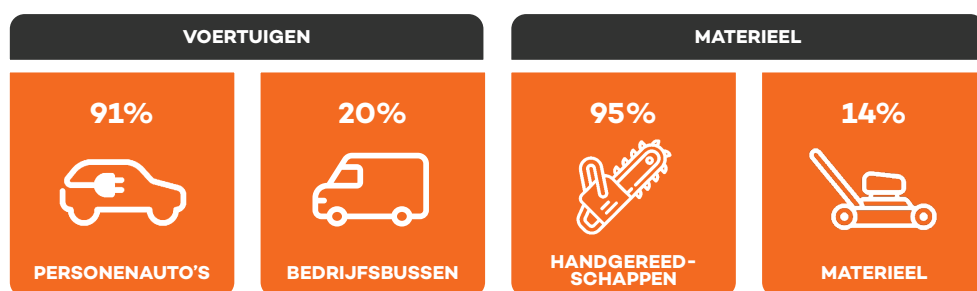


Figuur 5: Carbon footprint 2024



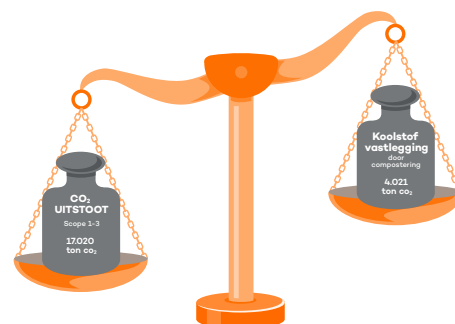
Eén van de reductiehefbomen om de uitstoot in scope 1 te verlagen is het jaarlijks investeren in emissieloze technologie. Zo is het emissieloze wagenpark en materieel in 2024 weer verder uitgebreid. In 2024 is er met name geïnvesteerd in bedrijfsbussen met een trekvermogen kleiner dan 2.500 kg, en is er geïnvesteerd in middelgroot emissieloos materieel zoals maaimachines, mini-kraantjes en mini-shovels.

EMISSIELOOS IN 2024



Figuur 6: status emissieloze voertuigen en materieel

Door compostering van groene reststromen wordt veel koolstof vastgelegd. In 2024 is 17.000 ton Groenkeur compost gemaakt uit groene reststromen. Hiermee is 4.021 ton CO₂ (+26% t.o.v. 2023) vastgelegd in compost.



Figuur 7: CO₂ balans

4.2 Klimaatadaptatie

Als gevolg van klimaatverandering wordt ook in Nederland het weer steeds extremer. Steeds vaker worden we geconfronteerd met extreme droogte, hitte en wateroverlast. Donker Groep biedt een scala aan klimaat adaptieve maatregelen die helpen bij het omgaan met extreme weersomstandigheden. Hiermee draagt Donker Groep bij aan [SDG 11](#) en [13](#).

In 2024 hebben we onze opdrachtgevers geholpen beter om te gaan met extreme weersomstandigheden door...

- de aanleg van 53 groene schoolpleinen en 5 voedselbosjes.
- het toepassen van waterdoorlatende verharding en wadi's.

Op het park Weeshuisweide in Coevorden organiseerden we afgelopen zomer een kennissessie rondom klimaatadaptatie. Dit circulaire en klimaatadaptieve park is een toonaangevend voorbeeld hoe we in de toekomst onze openbare ruimte zouden moeten inrichten. Hierbij is uitleg gegeven over algemene technieken op het gebied van klimaatadaptatie, maar met name ook de koppelkansen op het gebied van circulariteit en biodiversiteit en de toepassing hiervan op park Weeshuisweide in het bijzonder. Dit event werd bezocht door diverse partijen waaronder gemeenten, provincies, woningbouwverenigingen en projectontwikkelaars.



Kennissessie klimaatadaptatie op park Weeshuisweide in Coevorden.

CASE:

Rabobank met Park Positive

De buitenruimte van Rabobank Enschede omvormen was een eerste samenwerking tussen Donker Substrates en partner Park Positive met een fantastisch resultaat. Voorafgaand aan de realisatie was de vraag om het terrein te vergroenen, biodiversiteit te verhogen, hittestress te verminderen en water op een natuurlijke manier te bergen. Deze thema's zijn dan ook allemaal verwerkt in het nieuwe ontwerp. Bijna alle verharding is vervangen. De parkeerplaatsen en looppaden zijn voorzien van de Gradiënt grastegel van Park Positive. Dit is een grasbetontegel gemaakt van Reduton® cementloos beton, met een lage MKI waarde. Door de combinatie van meer open en gesloten stenen is er voldoende ruimte voor regenwater om te infiltreren in de bodem.



CASE:

Herprofilering werkspoorkwartier Utrecht

Donker Groep is als ontwikkelend partner aangesloten bij het initiatief Werklandschappen van de Toekomst. Dit initiatief wil in de aankomende 9 jaar 1.000 bedrijvenparken vergroenen en verduurzamen. Hiervoor wordt onderzoek verricht naar de positieve effecten van groen op de werkende mens en kunnen ook innovatieve ideeën worden uitgewerkt en getest op het gebied van producten, materialen, en contractvormen.

Donker Groep is met name actief in het ontwerp en uitvoering van verduurzaming en vergroening waarbij koppelkansen zoveel mogelijk worden benut. Een mooi voorbeeld hiervan is de herprofilering van wegen op het bedrijventerrein Werkspoorkwartier te Utrecht. Hier is het bestaande wegprofiel opnieuw ontworpen zodat regenwater kan infiltreren en groen meer ruimte krijgt. Hierdoor ontstaat er minder overlast bij piekbuien, is er minder hittestress en draagt het bij aan een betere biodiversiteit en fijnere werkomgeving.



4.3 Circulaire materiaalstromen

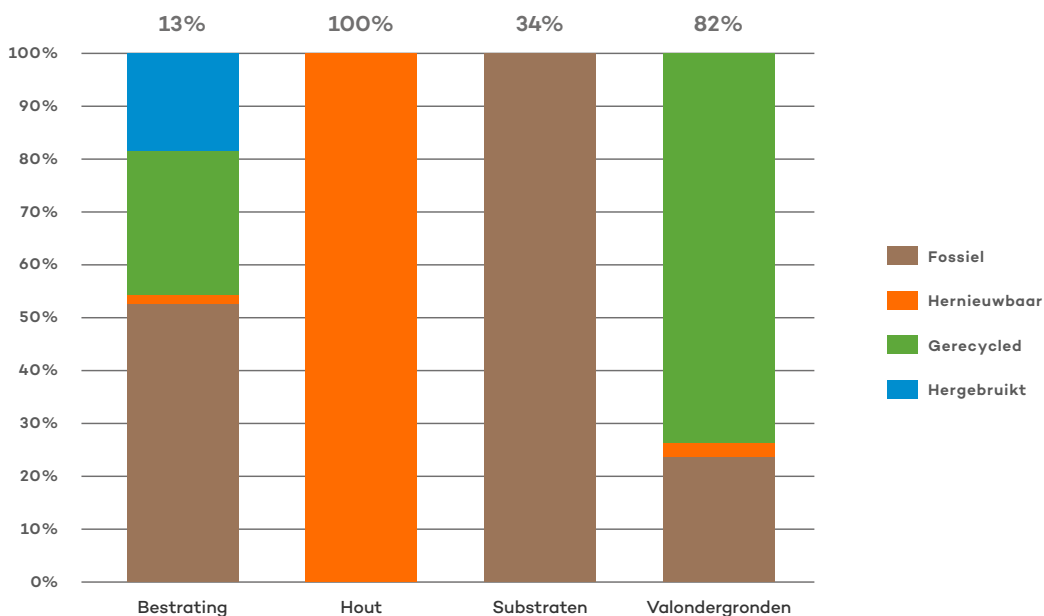
In 2035 willen wij geen reststromen meer verbranden en materiaal kringlopen hebben gesloten. In 2024 is hiervoor beleid uitgewerkt. We zetten al in de ontwerp en aankoop fase in op langdurig gebruik en hergebruik van materialen. Daarbij geven we de voorkeur aan hernieuwbare en hergebruikte materialen. Wordt het materiaal dan toch afval, dan is een goede scheiding van reststromen belangrijk zodat deze weer nieuwe grondstof kunnen worden. Op deze manier draagt Donker bij aan [SDG 12](#).

Materiaalinstromen



Hout is een materiaal dat goed past in de circulaire economie, omdat het hernieuwbaar is. We werken daarom graag met hout, maar wel graag met hout dat verantwoord wordt geproduceerd. Daarom heeft Donker Groep afgelopen jaar als eerste hoveniersbedrijf een STIP® certificering behaald. Daarmee komen alle houtproducten die in 2024 zijn ingekocht uit verantwoord beheerde bossen.

We proberen grip te krijgen op de herkomst van ingaande materiaalstromen, zodat we het gebruik van fossiele materialen kunnen afbouwen. Voor houtproducten en valondergronden lukt dit, voor de overige categorieën is hier de komende jaren nog werk te doen. Dit kunnen we niet alleen, hierbij hebben we ketenpartners nodig die samen met ons hier aan willen werken.



Figuur 8: Oorsprong van ingaande materialen (% inkoop verklaard)

CASE:

Hergebruikte bestrating

Wanneer we starten met een nieuw project kijken we altijd eerst wat er beschikbaar is aan materialen en beplanting. Want weggooien is zonde. En zo proberen we bestaande materialen en beplanting in het nieuwe ontwerp weer een plek te geven. Op het schoolplein van IKC Fransiscus is op deze manier ruim 1.600m² aan bestrating opnieuw ingezet. Omdat we het schoolplein wilden vergroenen was er veel bestrating over. In het nieuwe ontwerp kon deze bestrating echter weer goed ingezet worden.



CASE:

Circulaire plantenbakken

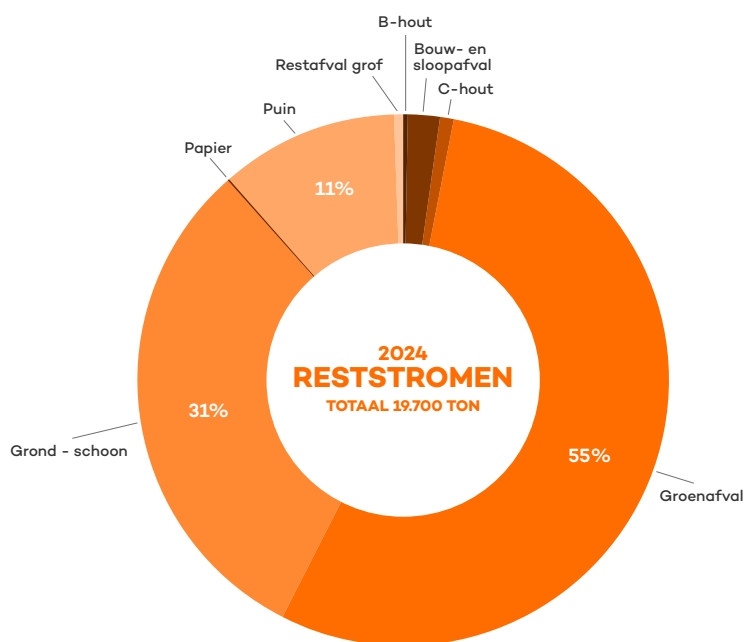
Bij Donker Interieur passen we steeds meer plantenbakken en potten toe gemaakt van gerecyclede of hernieuwbare materialen. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de plantenbakken van Plantinum gemaakt van 89% gerecycled kunststof. We kiezen voor deze bakken omdat ze een minimale CO₂ voetafdruk hebben. Dit komt doordat ze gemaakt zijn van 89% gerecycled kunststof en energie-efficiënt worden geproduceerd in Duitsland.



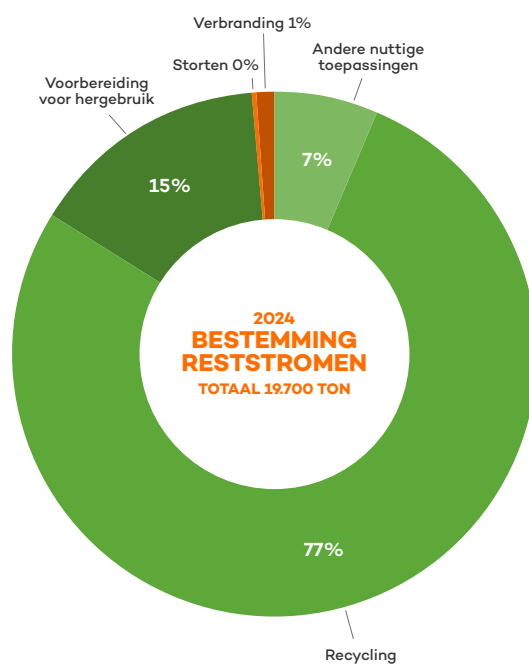
Reststromen

In de circulaire economie kennen we geen afval. Onze doelstelling voor 2035 is om geen afval te verbranden. We voorkomen dat reststromen afval worden door deze zo hoogwaardig mogelijk opnieuw in te zetten. De keuzes die we maken in ontwerp, aanleg en beheer hebben allemaal invloed op de mate waarin onze reststromen opnieuw kunnen worden ingezet. We krijgen steeds meer grip op reststromen. In 2024 kwam er 19.700 ton aan reststromen vrij. De belangrijkste reststromen zijn groene reststromen (55%), schone grond (31%) en puin (9%) – zie figuur 7.

We starten een nieuw ontwerp altijd vanuit wat er beschikbaar is, en geven zo materialen een tweede leven. Wanneer materialen dan toch afgevoerd moeten worden dan worden ze zo goed mogelijk gescheiden voor recycling. Zo werd afgelopen jaar ruim 92% van de reststromen gerecycled tot nieuwe grondstoffen (figuur 8). Zo worden groene reststromen verwerkt tot hoogwaardige compost, gaat schone grond naar de groundbank en wordt puin weer grondstof voor de bouw.



Figuur 9: Reststromen Donker Groep 2024



Figuur 10: Bestemming reststromen 2024.

CASE:

Boomverplanting Amsterdam

In opdracht van City of Amsterdam werd begin vorig jaar een grote plataan verplant. Vanwege nieuwbouw op de Develstein in de Bijlmermeer moest deze boom weg. Na een verplantbaarheidsonderzoek en gedegen voorbereiding heeft Donker Groen de boom van maar liefst 70.000 kg verplaatst. Hierbij was hulp nodig van een 750-ton telekraan van Kraanbedrijf Nederhoff. Op de nieuwe bestemming, 150 meter verderop, kan de boom nog jarenlang dienstdoen en kunnen daar nog veel mensen vele jaren van genieten.



4.4 Biodiversiteit

De natuur in onze steden komt steeds meer onder druk te staan, wat resulteert in een verarming van de variatie in het groen. Het huidige groenbeleid in Nederland is vooral gericht op een schoon en net beeld, in plaats van op natuurwaarde. Het planten van een paar extra bomen en het zaaien van bijenlinten is daarvoor niet voldoende.

Bij Donker Groep kijken we niet alleen naar wat mooi en leuk is voor het betreffende gebied, maar zorgen we ervoor dat het ontwerp zoveel mogelijk meerwaarde creëert voor het grotere geheel. Zo leveren we een positieve bijdrage aan de biodiversiteit. Hiermee draagt Donker bij aan [SDG 11](#) en [15](#).

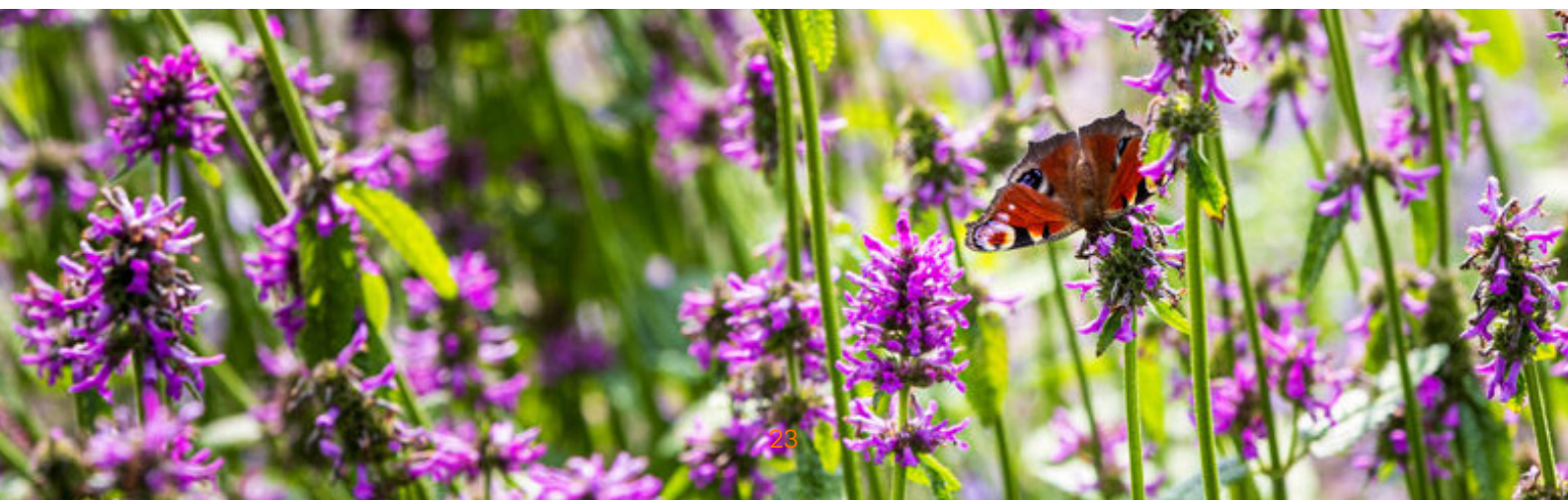
Donker Groep neemt geen werk aan waarbij chemische middelen ingezet moeten worden. Hierdoor is ons beheer vrij van chemische bestrijdingsmiddelen. Echter, in de keten worden ook chemische bestrijdingsmiddelen gebruikt. We kiezen daarom bij voorkeur voor beplanting met een Planet proof® keurmerk, omdat deze geteeld wordt met minder chemische bestrijdingsmiddelen en meer zorg voor de natuur en de mens.

In 2024 werd 73% van de buitenbeplanting ingekocht met een Planet Proof® keurmerk. Dit gaan we komende jaren verder uitbreiden.



Biodiversiteit, klimaatadaptatie en circulariteit krijgen vanaf het eerste idee voor het inrichten van de openbare ruimte volop aandacht. In 2024 begon 63% van de ontwerpen met NLTerreinLabel, waarbij de duurzaamheid van het terrein bij aanvang werd beoordeeld. In 2024 hebben we ook onze eigen integrale meetmethodiek ontwikkeld om de duurzaamheid van terreinen te beoordelen: [Greenscore](#). Hiervoor hebben we ondertussen 38 Greenscore experts opgeleid die de systematiek kunnen toepassen en kunnen adviseren over de integrale verduurzaming van de terreininrichting. Ook geven we onze klanten advies hoe het terrein duurzamer te beheren. Dit resulteert in mooie verbeterprojecten, zoals omvorming van intensief gemaaid gazon naar extensief beheer of het verwerken van groene reststromen op locatie (zie cases).

Sinds 2022 maken we o.a. gebruik van de Meetlat biodiversiteit® van IPC, om de biodiversiteit van een terrein inzichtelijk te maken. Deze werd in 2024 19x uitgevoerd door onze specialisten. Daarnaast organiseerden we een kennissessie voor opdrachtgevers, overheden en projectontwikkelaars over het inzichtelijk maken van biodiversiteit. Doordat veel grote organisaties moeten gaan rapporteren op duurzaamheid ontstaat een groeiende behoefte aan het rapporteren op biodiversiteit.



CASE:

Omvorming gazon Stedin

Om meer ruimte te geven aan biodiversiteit heeft Donker Groen Stedin geholpen met het omvormen van gazons naar extensief beheer. De gazons van Stedin worden nu jaarlijks gefaseerd gemaaid, waar bij iedere maaibeurt gedeelten blijven staan. Het maaien wordt uitgevoerd met een messenbalk, deze methode heeft een geringe invloed op de insecten. De gemaaide vegetatie laten we tijdelijk liggen zodat het kan drogen en de zaden ter plaatse vrij kunnen komen. Na de droogtijd wordt het gehooide gras geruimd.



CASE:

Pilot Buiteneffect ING succes

Groen is goed voor de mens, en helemaal buiten. We zijn aardiger voor elkaar, creatiever en productiever en we worden er ook nog gezonder van. Genoeg redenen dus om meer buiten te vergaderen of een brainstorm te houden.

Bij ING wilden ze dit wel eens in de praktijk testen. En niet op een lokaal kantoor maar gelijk op het hoofdkantoor Cedar te Amsterdam. Daar heeft Donker Groep samen met partner Buitenbedrijf een compleet buitenwerkprogramma opgesteld. Dit succes bleek zo groot dat na 6 maanden besloten is om "het Buiteneffect" ook uit te rollen over nog eens 3 hoofdkantoren van ING.





5. Sociaal

Samen bouwen aan een sociale toekomst

Met een groeiend personeelsbestand van 877 medewerkers met onder andere vernieuwde trajecten voor loopbaanontwikkeling, het organisatiebreed uitrollen van een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO)-campagne, de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) trede 3 en Safety Culture Ladder (trede 3) hebben we opnieuw stappen gezet richting een werkcultuur waarin iedereen zich thuis voelt. Tevens is gestart met de herijking van het functie- en loongebouw binnen onze organisatie.

Personeel

vaste werknemers

877

2023
+96

Verzuim

5,3%

2023
-0,6%

Veiligheid

Injury Frequency (IF)

4,2

2023
+0,8

5.1 Medewerkers

In 2024 groeide ons team naar een totaal van 877 medewerkers, waarvan 14,8% vrouw en 85,2% man. Ook werkten we samen met gemiddeld 315 externe krachten, waaronder zzp'ers en uitzendkrachten. Met regelmatige Toolbox-sessies en overleggen met onze ondernemingsraad en vakbondspartners, investeren we in sociale dialoog en goede arbeidsvoorwaarden.

	Vrouw	Man	Totaal
Aantal FTE's	99	680	779
Aantal vaste werknemer	130	747	877
Aantal werknemers in vast dienstverband	94	573	667
Aantal werknemers in tijdelijk dienstverband	36	174	210

Tabel 3: Opbouw medewerkersbestand



5.2 Diversiteit & Inclusie

Diversiteit en inclusie zijn fundamentele waarden binnen Donker. We hebben beleid dat onder andere discriminatie tegengaat, inclusief een meldprocedure en vertrouwenspersonen. Zo draagt Donker bij aan [SDG 10. Ongelijkheid verminderen](#).

Van ons totale werknemersbestand is 15% van onze werknemers vrouw en 85% is man. Dit beeld is over de verschillende leeftijdscategoriën (<30, 30-50 en >50 jaar) redelijk constant (tabel 3).

Kenmerk	Aantal mannen	Percentage	Aantal Vrouwen	Percentage
Werknemers jonger dan 30 jaar	133	18%	25	19%
Werknemers Tussen 30 en 50 jaar	342	46%	61	47%
Werknemers ouder dan 50 jaar	272	36%	44	34%

Tabel 4: Verdeling man vrouw over leeftijdscategoriën.

Momenteel bestaat 5% (47 medewerkers) van ons personeelsbestand uit mensen met een fysieke of mentale uitdaging. Met **Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) trede 3** bewijzen we onze inzet voor sociaal inclusief ondernemen.

Dit betekent dat we veel mensen in dienst hebben met een afstand tot de arbeidsmarkt, en we bieden deze mensen duurzaam werk (dus geen kortlopende of vrijblijvende trajecten). Ook werken we samen met andere sociaal-georiënteerde partijen met een PSO-certificering, zoals Caparis, Werksaam en Laborijn.

CASE: Switch

Het **SWITCH-traject** van Donker Groep is een speciaal programma voor zij-instromers die willen overstappen naar de groene sector. Op deze wijze wordt mede invulling gegeven aan de behoefte om de arbeidscapaciteit verder uit te breiden. In samenwerking met Zone.college biedt Donker Groep een hybride opleiding aan tot **Aankomend Hovenier**, bestaande uit zowel theoretische als praktische onderdelen. De opleiding wordt afgesloten met een erkend certificaat. Na succesvolle afronding en wederzijdse tevredenheid biedt Donker Groep een vaste baan aan als hovenier. In 2024 zijn 12 deelnemers gestart met het SWITCH traject. De samenstelling van deze groep kent een grote mate van diversiteit; leeftijd, sekse, ervaring, opleidingsachtergrond.

5.3 Opleiding & Ontwikkeling

Levenslang leren staat centraal binnen ons HR-beleid. Zo draagt Donker bij aan [SDG 4. Kwaliteitsonderwijs](#). In 2024 werden gemiddeld door de uitvoerende functies 19u aan loopbaanontwikkelings- of evaluatiegesprek gedaan (totaal 15.567 uur). Via SWITCH gaven we nieuwe medewerkers, afkomstig uit andere branches, ruimte voor groenvak technische- en persoonlijke groei.

Categorie werknemers	Gemiddelde aantal uren opleiding
Hoger management (bovenste 2 lagen onder directie)	24
Middenmanagement (regisseurs en inspirators)	40
Experts	48
Regelaars en vakkrachten	56
Medewerkers niet in loondienst	8-16

Tabel 5: Opleidingsuren per categorie werknemers.

CASE:

Jonge Talenten Programma

Het Jonge Talentenprogramma van Donker Groep is een intern ontwikkeltraject voor ambitieuze medewerkers van 23 tot 33 jaar die willen investeren in hun persoonlijke en professionele groei. Het programma loopt van december 2024 tot april 2025 en bestaat uit negen trainingsdagen, twee individuele coachgesprekken en een afsluitend eindgesprek. Deelnemers werken aan thema's zoals communicatie, teamdynamiek, coachingsvaardigheden en zelfinzicht. Reflectie en toepassing in de praktijk staan centraal, met actieve werkvormen en ondersteuning vanuit de leidinggevende, trainer en programmacoördinator. Het programma wordt op drie verschillende locaties aangeboden en is gericht op het versterken van bevologenheid, nieuwsgierigheid en vakbekwaamheid binnen Donker Groep.

5.4 Gezondheid & Veiligheid

De veiligheid en het welzijn van onze medewerkers staan voorop. We werkten dit jaar vanuit **Safety Culture Ladder trede 3** waarbij we focus hebben voor de ontwikkeling van de veiligheidscultuur en ons veiligheidsgedrag. Daarnaast investeerden we in preventieve gezondheidszorg. Trede 3 van de Safety Culture Ladder (SCL) houdt in dat veiligheid en gezondheid structureel verankerd zijn in de organisatie.

Bij Donker Groep betekent dit dat alle medewerkers, niet alleen het management, zich verantwoordelijk voelen voor een veilige werkomgeving. Er is sprake van actieve betrokkenheid, bijvoorbeeld door deelname aan risicoanalyses, veiligheidstrainingen en open communicatie over veiligheid met als doel te leren en te verbeteren. En zo draagt Donker bij aan [SDG 3. Gezondheid en welzijn](#).

Kenmerk	# / %
Percentage mensen in het eigen personeelsbestand gedekt door gezondheids- en veiligheidsbeheersysteem naar wettelijke vereisten en/of erkende normen of richtlijnen	100
Aantal sterfgevallen in eigen personeelsbestand als gevolg van werk gerelateerde letsels en werk gerelateerde gezondheidsproblemen	0
Aantal sterfgevallen als gevolg van werk gerelateerde letsels en gezondheidsproblemen van andere werknemers die op de locaties van de onderneming werken	0
Aantal geregistreerde werk gerelateerde ongevallen voor eigen personeelsbestand	6
Aantal verloren werkdagen door werk gerelateerde letsels en sterfgevallen als gevolg van werk gerelateerde ongevallen, werk gerelateerde gezondheidsproblemen en sterfgevallen als gevolg van gezondheidsproblemen bij werknemers	58
Percentage van eigen personeelsbestand dat gedekt is door het gezondheids- en veiligheidsbeheersysteem op basis van wettelijke vereisten en/of erkende normen of richtlijnen en dat intern is geauditeerd en/of is geauditeerd of gecertificeerd door een externe partij	100

Tabel 6: Gezondheid en veiligheid informatie medewerkers

Met de **Donker Veilig app** kunnen medewerkers onveilige situaties, ongevallen en veilige situaties melden. Deze meldingen worden opgevolgd en er vindt terugkoppeling plaats. Het doel van deze procedure is om snel, zorgvuldig en effectief te reageren en zo de veiligheid continu te verbeteren en te leren. Om melden te stimuleren en openheid te bevorderen hebben we in 2024 21 pluimen (financieel en waardering) aan medewerkers uitgereikt vanwege een bijzondere prestatie op het gebied van veiligheid.

Verzuim

Ons verzuimpercentage kwam in 2024 uit op 5,27%, 4 sterfgevallen als gevolg van een niet werk gerelateerd ziektebeeld. Het aantal meldingen van (bijna-)ongevallen en beroepsziekten is gedaald, mede dankzij actieve risico-inventarisatie en trainingen. De IF-frequentie (Injury Frequency) in 2024 was 4,2 en de SR-frequentie (Severity Rate) bedroeg 7,3. In 2024 zijn al onze leidinggevenden in samenwerking met de arbodienst aanvullend getraind in het voeren van verzuimgesprekken om zo gezamenlijk de juiste en noodzakelijke begeleiding te kunnen bieden.

In 2024 is Donker Groep een samenwerking aangegaan met Tigra voor het uitvoeren van **preventief medisch onderzoek (PMO)**. Deze samenwerking helpt om de gezondheid en vitaliteit van medewerkers structureel te monitoren en te verbeteren. Het doel is om vroegtijdig gezondheidsrisico's te signaleren, verzuim te voorkomen en het welzijn van medewerkers te bevorderen. De verwachting is dat dit niet alleen bijdraagt aan een gezondere werkomgeving, maar ook aan duurzame inzetbaarheid en tevredenheid van medewerkers.

In 2024 voerde Donker Groep een **medewerkerstevredenheid onderzoek uit naar de sociale veiligheid** binnen de organisatie. Met een respons van ongeveer 50% gaf het onderzoek een overwegend positief beeld, ook vergeleken met landelijke cijfers. Uit dit onderzoek kwam als belangrijkste aandachtspunt een toename van bedreiging en intimidatie in de openbare ruimte. In 2025 zullen we een weerbaarheidstraining aanbieden, zodat onze collega's hier beter mee leren omgaan.

5.5 Beloning & Sociale Bescherming

Al onze medewerkers volgen voor wat betreft de standaard arbeidsvoorwaarden de CAO voor het Hoveniersbedrijf in Nederland. Onze medewerkers zijn aanvullend goed beschermd tegen bijvoorbeeld inkomensverlies bij blijvende (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. In geval van tijdelijke arbeidsongeschiktheid, ouderschapsverlof, ongevallen en pensioen wordt de inkomenssituatie gewaarborgd. Naast de afspraken voortvloeiend uit genoemde CAO wordt de fingerende wetgeving op het gebied van arbeid en zorg gevolgd. We streven naar een rechtvaardig beloningssysteem. Binnen onze organisatie zijn er verschillende functies die niet onder de standaard cao-regelingen vallen.

Dit betreft voornamelijk maatwerkfuncties, specialistische rollen en managementposities die specifieke vaardigheden en verantwoordelijkheden vereisen. Het afgelopen jaar zijn we gestart met actualisatie en aanvulling van de functieprofielen voor deze posities, evenals de bijbehorende waardering en beloningsstructuur.

In de toekomst blijven wij het proces van functiewaardering en beloningsstructuur evalueren om te waarborgen dat we zowel intern als extern concurrerend blijven en recht doen aan de bijdrage van onze medewerkers. In het komende jaar zullen we de functieprofielen verder verfijnen en de beloningsstructuur aanpassen waar nodig, zodat deze in lijn blijft met de veranderende marktomstandigheden en de doelstellingen van de organisatie.



Extra afgesloten werknemersverzekeringen

- Private aanvulling WW (PAWW): In 2016 werden de regels voor werkloosheidsuitkeringen aangepast met de Wet Werk en Zekerheid. Daardoor werd de WW ingekort van 38 naar maximaal 24 maanden. PAWW is opgericht door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers, de sociale partners, om het financiële gat dat ontstond door de twee verschillende regelingen op te vangen. PAWW vult de uitkering aan, waardoor deze wederom een maximale lengte van 38 maanden heeft. Hiermee wordt een mogelijke inkomensval in geval van langdurige werkloosheid voorkomen.
- WGA hiaat A: WGA staat voor “Werkhervattingsregeling Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten” is een regeling voor mensen die gedeeltelijk arbeidsongeschikt raken. Deze polis zorgt voor dekking voor medewerkers die na 2 jaar arbeidsongeschiktheid minder dan 35% arbeidsongeschikt worden verklaard. De vraag of men dan het oude salarisniveau kan handhaven is afhankelijk van de vraag of er binnen Donker Groep B.V. of bij een andere werkgever passende arbeid wordt gevonden.
- WGA hiaat B: Dit is vergelijkbaar met “WGA hiaat A”, maar betreft een aanvullende verzekering die het tweede deel van het inkomensverschil dekt, indien een werknemer arbeidsongeschikt wordt verklaard en in aanmerking komt voor een gedeeltelijke WGA-uitkering. Deze polis voorziet in een aanvulling op het inkomen indien de restverdiencapaciteit (nog) niet kan worden benut.
- Genoemde regelingen zijn bedoeld om een grote inkomensterugval te voorkomen indien een werknemer na een periode van 104 weken ziekteverzuim in aanmerking komt voor een gedeeltelijke WIA uitkering.

5.6 Werk-Privé Balans

Een gezonde balans tussen werk en privé is essentieel. Medewerkers kunnen gebruikmaken van verlofregelingen zoals zwangerschaps-, vaderschaps-, ouderschaps- en zorgverlof, conform cao en wetgeving. We bevorderen hybride werken, door hierin op IT vlak te faciliteren.

Thuiswerkbeleid + uitrol registratie in ons personeelsinformatiesysteem

Met ons thuiswerkbeleid bieden we flexibiliteit en het bevorderen van een gezonde werk-privébalans voor onze medewerkers. We erkennen dat thuiswerken voor veel medewerkers een belangrijke werkoptie is geworden, en daarom stellen we duidelijke richtlijnen op om het thuiswerken op een verantwoorde en efficiënte manier mogelijk te maken. Het beleid omvat onder andere de voorwaarden waaronder thuiswerken is toegestaan, de verwachte beschikbaarheid en communicatie, en de vereiste ergonomische inrichting van de werkplek thuis. Medewerkers worden aangemoedigd om thuiswerkdagen tijdig af te stemmen met hun leidinggevende, zodat de continuïteit van het werk gewaarborgd blijft. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in een nieuwe registratiefunctie om het thuiswerken effectief te monitoren en te administreren.



5.7 Incidenten, klachten en ernstige Impacts

In 2024 is er 1 klacht over discriminatie en geen mensenrechtenschending gemeld. In totaal zijn er 5 klachten formeel geregistreerd. Er zijn geen boetes of sancties opgelegd met betrekking tot mensenrechten. Ons meldsysteem is laagdrempelig, met één interne en twee externe vertrouwenspersonen als aanspreekpunt.

Kenmerk	Aantal/ Bedrag
Aantal gevallen van discriminatie	1
Aantal klachten ingediend via kanalen voor werknemers om zorgen te uiten	5
Bedrag aan materiële boetes, straffen en compensatie voor schade als gevolg van schendingen van sociale en mensenrechtenfactoren	0

Kenmerk	Aantal/ Bedrag
Aantal ernstige mensenrechtenschendingen en incidenten verbonden aan eigen personeelsbestand	0
Aantal ernstige mensenrechtenschendingen en incidenten verbonden aan eigen personeelsbestand die gevallen zijn van niet-naleving van de UN Guiding Principles en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	0
Bedrag aan materiële boetes, straffen en compensatie voor ernstige mensenrechtenschendingen en incidenten verbonden aan eigen personeelsbestand	0

Tabel 7: Incidenten

Naast 1 melding op het gebied van discriminatie hadden de andere 4 meldingen betrekking op intimidatie. De aard van deze meldingen was arbeidsgerelateerd waarbij een werknemer zich miskend of op een onjuiste wijze aangesproken voelde op het functioneren.

Donker vindt het belangrijk dat communicatie tussen collega's op een respectvolle wijze plaatsvindt waarbij eenieder zich voldoende vrij voelt om zaken bespreekbaar te maken. Vanuit de Donker Academy worden daartoe verschillende trainingen aangeboden en meer specifiek de training Weerbaarheid.



6. Bestuur

Participatie

Medewerkersparticipatie %

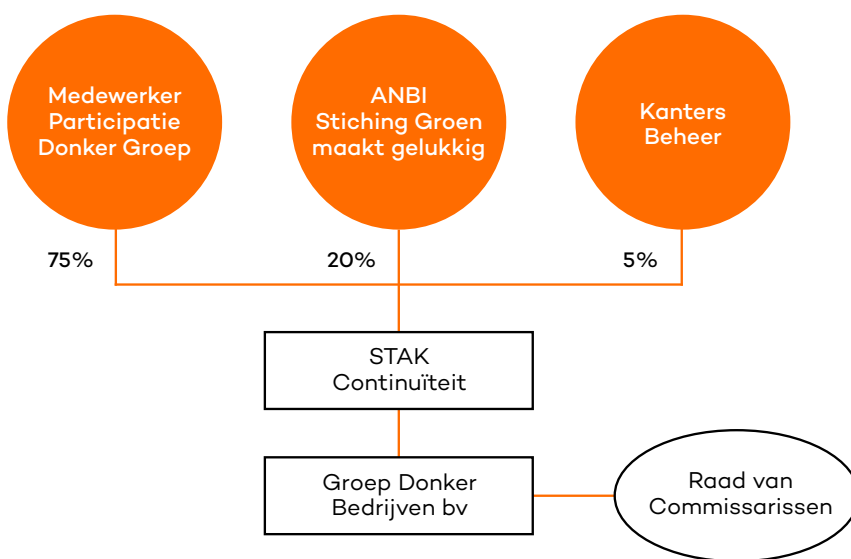
79%

2023
+48%

6.1 Bedrijfsstructuur

In 2024 heeft Anja Kanters 20% van haar aandelenbezit geschonken aan 'Stichting Groen maakt gelukkig'. Hierdoor wordt 20% van het eigen vermogen beschikbaar gesteld aan projecten die ook bijdragen aan de missie om mens en natuur met elkaar te verbinden. De komende jaren blijft 5% in bezit van Kanters Beheer. De overige 75% van het eigen vermogen is via 'Stichting Medewerkersparticipatie' in handen van medewerkers. Volgens de participatievoorwaarden kunnen medewerkers certificaten bijkopen en verkopen. Daarnaast krijgen medewerkers bij indiensttreding 25 certificaten. Jaarlijks vindt een handelsronde plaats. Ondertussen is 79% van de medewerkers ook mede-eigenaar en zeggen we met trots 'Donker is van zichzelf en van haar medewerkers'.

We geloven dat dit de basis is van een toekomstbestendige structuur die bijdraagt aan de duurzame continuïteit van het bedrijf. Onderstaand schematisch de bestuursstructuur weergegeven:



Figuur 11: Bestuursstructuur Donker Groep

In deze bestuursstructuur gelden de volgende uitgangspunten:

- Directie heeft ruimte om te ondernemen
- Raad van Commissarissen is sparringpartner voor directie en houdt toezicht vanuit de eigenaarsvisie, rekening houdend met hun wettelijke taken
- STAK Continuïteit neemt de aandeelhoudersbesluiten en bewaakt de continuïteit en eigenaarsvisie
- Belangen van medewerkers-certificaathouders worden geborgd via 'Stichting Medewerkersparticipatie Donker Groep' en de vertegenwoordiging ervan heeft zitting in het bestuur van 'STAK Continuïteit'
- 'Stichting Groen maakt gelukkig' is aandeelhouder met niet-verkoopbare certificaten en heeft dividendruimte voor duurzame goede, groene doelen.

6.2 Samenstelling bestuur en toezicht

Donker Groep heeft een tweehoofdige directie. **Klaas Kiekebos** is directeur markt en realisatie. **Niels Spuij** is directeur financiën en organisatie. Beide directeuren zijn complementair door hun verschillende kennisgebieden en karaktereigenschappen. De verantwoordelijkheden van de directie zijn vastgelegd in het directiereglement. Het directiereglement is/wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen (RvC).

Het toezicht op de directie vindt plaats door de RvC. De bevoegdheden van de RvC zijn vastgelegd in het RvC reglement. Dit RvC reglement is goedgekeurd door de Stichting Continuïteit (AvA).

De Raad van Commissarissen (RvC) is compleet en gestart per 1 maart 2025.

De RvC bestaat uit de volgende leden:



Axel Fuhri Snethlage

(voorzitter en specifieke kennis van transitie en ontwikkeling bij bedrijven)



Tiemen Schra

(lid en specifieke kennis van commercie)



Roelie Lubbers

(lid en specifieke kennis van financiën)

6.3 Bedrijfsstrategie

Donker Groep heeft de missie om natuur en mens met elkaar te verbinden. De vertaling van deze missie is beschreven in ons koersplan waarin de doelstellingen voor de komende 5 jaren zijn beschreven. In dit [koersplan](#) zijn 4 strategische pijlers benoemd:

- **Beste Werkgever**
- **Expertise, Kennis en Lef**
- **Duurzaam en Circulair**
- **Stuur in Handen**

De resultaatsdoelstelling van deze strategie zijn voor 5 jaren concreet uitgewerkt. Op basis van deze visie wordt er een programma voor de komende 3 jaren gedefinieerd. Dit programma bestaat uit verschillende projecten die tot concrete resultaten moeten leiden. Elk project kent een eigenaar, elk programma wordt gestuurd door een stuurgroep. Op deze manier is de planning en controlcyclus ingeregeld en wordt de voortgang van het koersplan geborgd.



6.4 Bedrijfscultuur

Binnen Donker kennen we het Donker DNA. Het DNA dragen we uit en maken we bespreekbaar binnen onze organisatie. De directie houdt twee keer per jaar een toolbox voor alle medewerkers bij onze vestigingen en afdelingen. Hierin worden altijd elementen van het DNA besproken.

Van nature bevlogen, nieuwsgierig en oprecht

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, geaardheid 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.

Verantwoordelijkheid en bevlogenheid

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

Daarnaast kennen we binnen Donker een gedragscode waarmee we een respectvolle, veilige en integere werkomgeving waarborgen, waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen. De code legt normen vast voor respectvolle omgang, waarbij medewerkers zich professioneel en beleefd dienen te gedragen, ongeacht persoonlijke kenmerken. Integriteit is een belangrijke waarde, waarbij eerlijkheid en transparantie in werkrelaties en beslissingen centraal staan. Veiligheid, zowel fysiek als psychologisch, wordt eveneens benadrukt, zodat medewerkers zich zonder angst voor intimidatie kunnen ontwikkelen. Vertrouwelijkheid en privacy van informatie moeten altijd gerespecteerd worden. Compliance op deze code is in 2024 met al het binnen-personeel besproken.

Ongewenst gedrag zoals pesten, intimidatie en discriminatie wordt niet getolereerd, en medewerkers worden aangemoedigd om incidenten te melden. Dit kan via verschillende kanalen, zoals de Donker Veilig app of vertrouwenspersonen. Leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol, doordat zij als voorbeeld dienen op te treden en een cultuur van respect en open communicatie bevorderen. Medewerkers worden ook aangespoord om verantwoordelijkheid te nemen voor hun persoonlijke ontwikkeling, met respect voor de normen van de organisatie. Overtredingen van de gedragscode kunnen leiden tot sancties, variërend van een waarschuwing tot ontslag, afhankelijk van de ernst van de situatie. Kortom, de gedragscode stimuleert een werkomgeving waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het handhaven van de waarden van respect, integriteit en veiligheid.

Risicomanagement

Op basis van het vastgestelde koersplan onderkent Donker Groep de volgende risicodomeinen:

- **Financieel:** Financieel onvoldoende middelen als gevolg van gebeurtenissen die de voortgang en continuïteit van de organisatie in gevaar brengen.
- **ICT:** Niet beschikbaar en toegankelijk zijn van geautomatiseerde systeem en data zodanig dat bedrijfsvoering niet continu plaats kan vinden.
- **Product/Dienst:** Niet leveren van de afgesproken kwaliteit van producten en diensten waardoor verlies van klanten, loyaliteit.
- **Veiligheid:** Gevaar van medewerkers en omstanders door geheel aan incidenten, gedrag, cultuur en houding.
- **Organisatie:** Niet adequate en geïmplementeerde (juridische) organisatie structuren die aansluit bij de normen en waarden van Donker Groep en aansluit op het koersplan.
- **Personeel:** Niet beschikbaar hebben van voldoende gemotiveerd en gekwalificeerd personeel waardoor groei en beheersing van de organisatie en de kwaliteit van de producten en diensten in gevaar komen.
- **Markt:** Niet op de hoogte zijn of inzicht hebben van de ontwikkelingen in de huidige en toekomstige markt, waardoor we nieuwe klanten niet bereiken en innovatie van producten en diensten achterlopen.
- **Duurzaamheid:** Het waar kunnen maken van onze ambities en beloftes aan klanten.
- **Niet beheersen van juiste en uniforme procesgang in projecten** waardoor kwaliteit en rendement niet optimaal zijn.

Onder elk risicodomein zijn risicogroepen gedefinieerd en voor elke risicogroep is de hoogte van het risico bepaald op basis van een kans-effectanalyse. Voor de risicogroepen met het hoogste risicokenmerk zijn in overleg met de proceseigenaren actieplannen en beheermaatregelen bepaald. Alle processen voor het risicomanagement zijn centraal vastgelegd in het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).

Om risicomanagement binnen onze organisatie te verankeren, is dit belegd bij de manager kwaliteit & risicomanagement (KRM). Hij is direct gepositioneerd onder de directeur financiën en organisatie. De belangrijkste geïdentificeerde risico's worden met procesindicatoren gevolgd door de proceseigenaren (de uitvoerenden). De afdeling KVM (kwaliteitsmanagement) ondersteunt de proceseigenaren met deze verantwoordelijkheid, onder meer met tools voor risicobeheersing. Daarnaast houdt de KVM-afdeling onafhankelijke audits om te toetsen of de afspraken over de belangrijkste geïdentificeerde risico's worden nagekomen. Samen vormen dit onze three lines of defence.





Jaarverslag 2024

donkergroep.com