



| Eigenaarsvisie

Donker Groep

OKTOBER 2024



Donker is van zichzelf en van haar medewerkers

Rentmeesterschap

Donker is van zichzelf en van haar medewerkers. In 2024 hebben wij, Anja Kanters, Niels Spuij en Klaas Kiekebos als oud-directeur en huidige directie en vanuit onze posities als mede-eigenaren nagedacht over het borgen van de continuïteit van Donker Groep om het bedrijf zoals het nu is door te geven aan de volgende generaties. Hoe kan de eigendomssituatie en de bestuursstructuur worden vorm gegeven richting de toekomst. Vanuit rentmeesterschap, vanuit de gedachte dat elke generatie medewerkers de ambitie heeft om Donker Groep en de wereld beter achter te laten. Deze zoektocht leidde tot het steward-ownership model. Het steward-ownership model is een ondernemingsvorm waarbij niet winstmaximalisatie, maar de missie van de onderneming centraal staat. Dit uitgangspunt sluit aan op hoe wij denken wat eigenaarschap zou moeten betekenen, namelijk betrokkenheid en 'het zorgen voor'.

We kiezen daarom voor het uitgangspunt – “Donker is van zichzelf en van haar medewerkers”. We geloven dat dit principe een gezonde basis is voor een duurzame toekomst. We worden hierin gesteund door onderzoek en ervaringen van andere ondernemingen die laten zien dat steward-ownership een succesvolle ondernemingsvorm is.



Kernprincipes Steward-Ownership voor Donker Groep

Zelfbestuur

De stichting Continuïteit neemt de aandeelhoudersbesluiten vanuit de missie en met oog op continuïteit.

Winst dient de missie

Winst wordt gebruikt voor welzijn medewerkers, duurzame investeringen en uitkering aan aandeelhouders: stichting Medewerkersparticipatie en stichting Groen maakt gelukkig (goede doelen), zodanig dat Donker Groep financieel gezond blijft.

Beperkte verkoopbaarheid Donker Groep blijft van zichzelf en haar medewerkers tenzij er gevaar voor continuïteit is.

Duurzaamheid

Donker Groep wil een positieve bijdrage leveren aan het milieu en de samenleving.

Het is noodzakelijk om het uitgangspunt – “Donker is van zichzelf en van haar medewerkers” te borgen in een eigendomsstructuur, goede bestuursstructuur en een passende winstdeling.

In dit document leggen we op hoofdlijnen de uitgangspunten van het eigenaarschap vast. Aanvullend zijn in de statuten en reglementen de uitgangspunten uitgewerkt en juridisch verankerd.

We geloven dat we hiermee een belangrijke stap zetten in de duurzame continuïteit van het prachtige bedrijf dat Donker Groep is.

Visie Missie en Ambitie

Onze visie

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

Onze missie

Groen maakt gelukkig! 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 ambitie

We willen voor altijd leidend en onderscheidend zijn in de groenbranche. Leidend en onderscheidend zijn in ons vakgebied; onze autoriteit en expertise worden gezien en gezocht. Nu en in de toekomst. Duurzaamheid heeft hier een centrale plaats in, vertaald in de strategische pijlers Natuurinclusief, Klimaatadaptief, Sociaal Inclusief, CO2 neutraal, Circulair en Groen is Gezond. We willen een groene gids zijn voor al onze stakeholders.

Waarden

De waarde van Donker Groep is ons DNA. Het is de basis van het succes van het bedrijf nu en we weten dat we deze waarde moeten vasthouden. Donker DNA – van nature: bevlogen, nieuwsgierig en oprecht. Het Donker DNA is uitgewerkt in negen waarden. Vanuit deze waarden ondernemen we en zijn we samen eigenaar.

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, 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.

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.

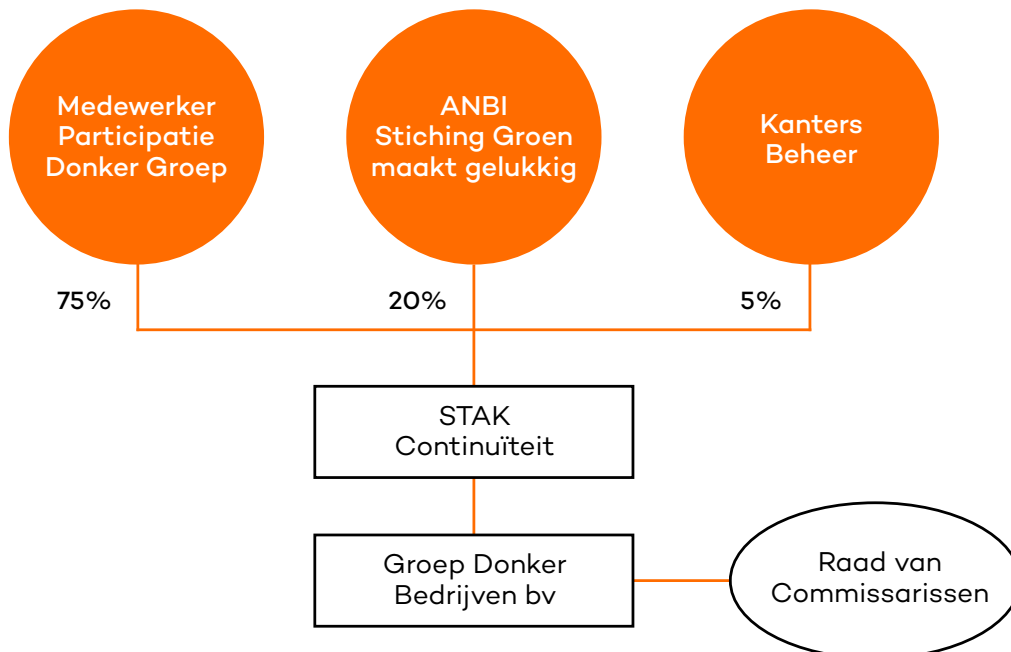


Eigendomsstructuur 2025

“Donker is van zichzelf en van haar medewerkers” is vertaald in de eigendomsstructuur hieronder.

In 2024 heeft Anja Kanters 20% van haar aandelenbezit geschonken aan de Stichting Groen maakt gelukkig. Hierdoor is 20% van het eigen vermogen blijvend verbonden aan het bedrijf. De komende jaren blijft 5% in bezit van Kanters Beheer. De overige 75% van het eigen vermogen is via de Stichting Medewerkersparticipatie in handen van medewerkers. Volgens de participatievoorwaarden kunnen medewerkers certificaten bijkopen en verkopen. Jaarlijks vindt een handelsronde plaats.

Donker is van zichzelf en dus niet te koop. Echter vanuit de zorg die we dragen voor alle betrokkenen is er vastgelegd dat wanneer de continuïteit van het bedrijf in gevaar is een (gedeeltelijke) verkoop mogelijk is.





Overgangsperiode en eindsituatie

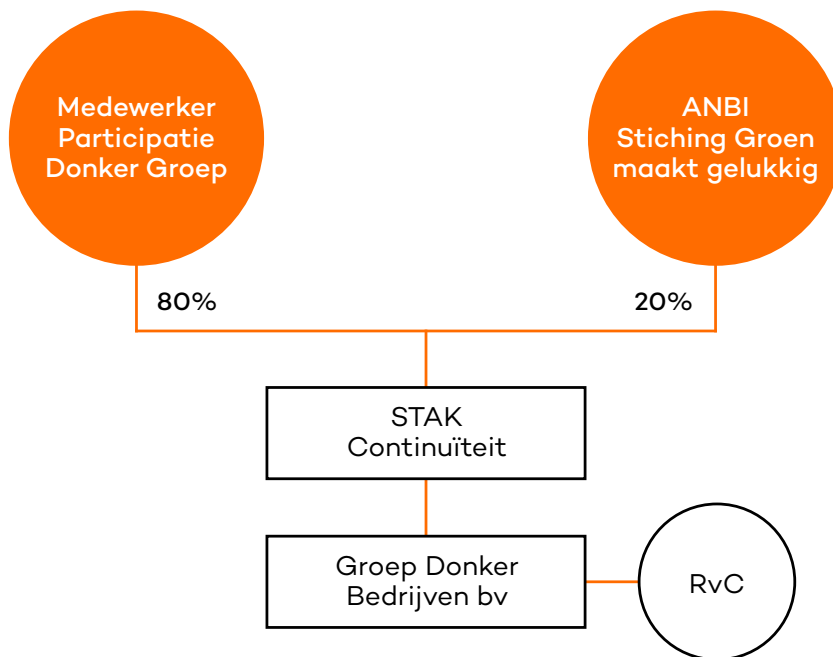
2025

Vanaf 2025 ontstaat een overgangsstructuur waarbij Donker Groep vanuit de nieuw opgerichte STAK Continuïteit drie certificaathouders kent om stapsgewijze in 2027 naar twee certificaathouders te komen. Vanwege financiële omstandigheden behoudt Kanters Beheer tot die tijd het restant van 5% aandelen waarvoor een lening is afgesloten

2027

In 2027 is de lening (grotendeels) afgelost en wordt 5% Kanters Beheer verkocht aan Medewerkersparticipatie Donker Groep bv of Groep Donker bedrijven bv waarmee de gewenste eindsituatie is gerealiseerd.

Toekomstige eigendomsstructuur Groep Donker Bedrijven



Financiële doelstellingen

Duurzame en gezonde winstgevende groei past bij Donker Groep. Een stevig fundament was en is jaarlijks een gematigde omzetgroei met ruimte voor kansrijke overnames, innovaties en investeringen.

Rendement, historisch variërend tussen 2% en 4% is van belang voor bedrijfscontinuïteit. Streven is minimaal 4% rendement (EBIT voor winstdeling). Financiële stabiliteit is belangrijk voor continuïteit. Solvabiliteit van 25% is de minimale eis voor Groep Donker Bedrijven bv. Na de overname in 2019 is het solvabiliteitspercentage elk jaar verbeterd. In 2024 werd voor het eerst aan de eis van 25% voldaan.

Minimaal 50% van de nettowinst blijft in het bedrijf en wordt niet als dividend uitgekeerd. Dit biedt ruimte voor innovaties, investeringen en groeikapitaal.

De overige winst die wordt uitgekeerd als dividend wordt als volgt verdeeld:

- 80% gaat naar de certificaathouders, dit zijn de medewerkers, via de Stichting Medewerkersparticipatie Donker Groep.
- 20% gaat naar Stichting Groen Maakt Gelukkig. Met dit fonds dragen we bij aan goede doelen voor een gezonde, groene omgeving voor mens, dier en plant met focus op duurzaamheid, biodiversiteit en circulariteit; alles ter versterking van de band tussen mens en natuur en daarmee beider welzijn.

Voor uitkering van het dividend gelden aanvullende regels die te maken hebben met wettelijke verplichtingen, het bankconvenant en het aanhouden van een geldbuffer voor in- en verkoop van certificaten.

Als certificaathouder en medewerker draag je bij aan, maar deel je ook mee in het jaarlijkse rendement, de waarde stijging van het bedrijf bij verkoop van certificaten en de realisatie van goede doelen.

Borging in goede bestuursstructuur

“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. Dit is vertaald naar een bestuursstructuur op hoofdlijnen zodat:

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

Bedrijfsstructuur

De huidige bedrijfsstructuur en werkwijze is het uitgangspunt voor de komende jaren. Donker Groep is opgebouwd volgens een integrale aanpak waarbij de drie divisies Donker Design, Donker Groen en Donker Interieur zoveel mogelijk samenwerken en elkaars positie versterken. Klantpotentieel bevindt zich in bedrijfsleven, overheid en zorg-, onderwijs- en vastgoedsector. Er wordt gewerkt vanuit lokale verankering, zo houden we korte lijnen voor verbinding met klanten en medewerkers. De lange termijn toekomst is ongewis en wanneer het voor continuïteit beter is zal de organisatie zich aanpassen. Het bestuur van deze stichting Continuïteit Donker Groep zal vanuit de uitgangspunten, welke vastgelegd zijn in deze eigendomsvisie en statutair geborgd, de aandeel-houdersbesluiten nemen.



Beleid

Vanuit alle geledingen wordt bijgedragen aan een meerjarig Koersplan. Van daaruit zijn uitgangspunten en richtlijnen vastgelegd in beleids- en jaarplannen. Sturing op resultaten vindt plaats vanuit de jaarlijkse budgetbrief, maandrapportages en KPI gesprekken. Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie, hoe korter de lijnen, hoe beter.

Besluitvorming vindt zorgvuldig plaats; vanuit bedrijfscontinuïteit, ons Donker DNA en waar relevant in afstemming met betrokkenen. Directie, RVC en STAK Continuïteit werken hiervoor op een effectieve manier samen. Besluitvorming vindt plaats op basis van meerderheid en waar gewenst op basis van versterkte meerderheid, waar vereist is dit statutair en notarieel vastgelegd.

De taken en bevoegdheden van de directie zijn vastgelegd in het directiereglement en geeft de directie de ruimte om te ondernemen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de directie en op de algemene gang van zaken binnen het bedrijf, staat de directie bij met advies en oefent (een deel van) de werkgeversrol uit richting de directie. Het stemrecht in de aandeelhoudersvergadering is statutair neergelegd bij de STAK Continuïteit. Het bestuur van deze stichting wordt gevormd door bestuurders die vanuit de uitgangspunten, in deze eigendomsvisie en de statuten, de aandeelhoudersbesluiten nemen.

In de Stichting Medewerkersparticipatie vertegenwoordigt het STAK bestuur alle certificaathouders en heeft de STAK voorzitter een stem in de STAK Continuïteit.