

Koersplan

2025 – 2030



Voorwoord

Donker Groep **verbindt mens en natuur**. Dat is de overtuiging die ons drijft en die richting geeft aan alles wat we doen. Wij geloven in de kracht van de natuur én in de kracht van onze medewerkers die zich elke dag inzetten om mens en natuur dichter bij elkaar te brengen.

Als samenleving staan we voor een aantal stevige uitdagingen: klimaatverandering, verlies van biodiversiteit, waterschaarste en de groeiende vraag naar energie en grondstoffen. Die uitdagingen vragen om actie. Ook bij Donker Groep. Wij zien het als onze missie om mens en natuur weer met elkaar te verbinden.

Om die missie uit te voeren, hebben we onze mensen nodig. Hun vakmanschap, creativiteit en betrokkenheid maken het verschil in elk ontwerp, elk project en elk stukje onderhoud. Zij zijn de ambassadeurs van onze missie, onze groene gidsen. Zij zorgen ervoor dat groen een hoofdrol gaat spelen in de leefomgeving van vandaag en morgen.

In dit koersplan leggen we de basis voor de uitvoering van onze missie. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is de wettelijke natuurbescherming en de basiskwaliteit van de leefomgeving. Donker Groep ziet het als haar verantwoordelijkheid om die kwaliteit te bewaken én te versterken. Als groene gids brengen we de natuur terug als vanzelfsprekend onderdeel van elke leefomgeving en geven we opdrachtgevers richting om dit te verankeren in hun beleid en projecten.

We richten ons op de maatschappelijke opgaven waaraan wij een bijdrage kunnen leveren en op onderdelen van de markt waarin onze kennis en ervaring het meest tot hun recht komen. Tot slot besteden we aandacht aan productontwikkelingen en innovaties die ons helpen die markten beter te bedienen.

Dit koersplan is geen eindpunt, maar een levend document. Het biedt houvast én ruimte om mee te bewegen met nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Want de natuur heeft geen opleverdatum en onze betrokkenheid bij de natuur ook niet. Samen met onze collega's, opdrachtgevers, leveranciers en partners bouwen we verder aan een groene, gezonde en toekomstbestendige leefomgeving. Een leefomgeving waarin mens en natuur elkaar vinden, versterken en gelukkig maken.

Klaas Kiekebos & Niels Spuij



Inhoud

Waar staan we nu? _____	4
Waar gaan we naartoe? _____	5
SWOT _____	7
1. Missie & visie _____	8
2. Product Markt Combinaties _____	10
3. Onze klant - Partners in een groene toekomst _____	14
4. Ons financiële resultaat _____	17
5. Onze maatschappelijke impact _____	21
6. Bewijs van onze impact _____	27
7. Onze medewerkers _____	31
8. Voorwaarden voor onze koers _____	37

Waar staan we nu?

Het afgelopen decennium heeft Donker Groep een stevige basis gelegd voor de toekomst. We hebben onze marktpositie versterkt, onze organisatie verder geprofessionaliseerd en duidelijke stappen gezet richting meer maatschappelijke impact. Vanuit ruim 25 vestigingen en met een omzet van circa €130 miljoen verbinden bijna 1000 medewerkers dagelijks mens en natuur.

Een belangrijke mijlpaal in de afgelopen periode is dat Donker Groep nu steward owned is. Dit betekent dat het bedrijf van zichzelf en zijn medewerkers is waarbij de missie van de organisatie centraal staat. Deze structuur versterkt onze onafhankelijkheid, continuïteit en maatschappelijke koers. We hebben onze merkpositie als groene gids verder ontwikkeld en onze portfolio's verbreed. Naast Donker Groen hebben ook Donker Interieur en Donker Substrates hun positie versterkt. Zo brengen we groen niet alleen buiten tot leven, maar ook binnen en zorgen we met duurzame substraten voor een gezonde bodem.

Onze projecten zijn steeds vaker integraal van karakter: ontwerp, aanleg en beheer komen samen in één aanpak. We hebben nieuwe producten en diensten ontwikkeld op het gebied van biodiversiteit beheer, klimaatadaptatie en digitale ondersteuning. Tegelijkertijd hebben we geïnvesteerd in professionalisering van onze organisatie, bijvoorbeeld door het standaardiseren van processen, de ontwikkeling van een datawarehouse, CO₂-reductie en de versterking van onze ICT-infrastructuur. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in veiligheid, medewerkersparticipatie en duurzaam werkgeverschap en onze maatschappelijke rol als impactmaker verder versterkt. Dit alles heeft ons niet alleen veerkrachtiger gemaakt, maar ook beter gepositioneerd voor de toekomst. Tegelijkertijd staan we voor drie grote strategische opgaven voor het realiseren van onze koers.

1 Strijd om talent

De krapte op de arbeidsmarkt raakt onze sector direct. Groei realiseren vraagt niet alleen om nieuwe vakmensen, maar ook om slimmer organiseren, digitalisering, het verhogen van productiviteit en aantrekkelijk werkgeverschap.

2 Groene gids voor maatschappelijke opgaven

Opdrachtgevers verwachten steeds vaker dat wij een gidsrol vervullen. Niet alleen als uitvoerder, maar ook als partner die richting geeft aan thema's zoals biodiversiteitsherstel, klimaatadaptatie, natuur inclusieve inrichting en een gezonde en veilige leefomgeving.

3 Van vakwerk naar impact

Onze missie vraagt om meer dan goed hovenierswerk. We willen bijdragen aan meetbare verbeteringen in biodiversiteit, klimaatbestendigheid en gezondheid van mensen door groen. Dit vraagt om een sterker profiel als impactmaker en thought leader, met aantoonbare resultaten. Deze uitdagingen vormen het vertrekpunt van dit koersplan. In de volgende hoofdstukken werken we ze uit in gerichte strategische keuzes en oplossingen.

Waar gaan we naartoe?

De komende jaren groeit Donker Groep uit tot dé toonaangevende groene impactmaker van Nederland en omliggende regio's. We transformeren van groenaannemer naar ecosysteemhersteller en van uitvoerder naar groene gids. Onze missie: leefomgevingen, buiten én binnen, creëren die aantoonbaar bijdragen aan gezondheid, welzijn en klimaatbestendigheid. Groen wordt de nieuwe standaard.

Onze ambitie in de praktijk

Onderwijs

We brengen leren, spelen en natuur samen. Groene schoolpleinen en campussen dagen kinderen uit en stimuleren ontwikkeling. Samen met scholen creëren we leeromgevingen en programma's waarin natuur een vanzelfsprekend onderdeel van onderwijs is. Zo groeit een generatie op waarvoor buiten leren net zo gewoon is als binnen leren.

Zorg

We benutten de helende kracht van groen volledig. Met tuinen, groene routes en gezonde binnenruimtes ondersteunen we herstel, ontspanning en welzijn. Groen is geen decoratie, maar een integraal onderdeel van goede zorg.

Wonen

We bouwen gezonde, leefbare en klimaatbestendige wijken waar mensen zich prettig voelen en verbonden zijn. Door ecologie, klimaatadaptatie en bewonersparticipatie te combineren, creëren we buurten die waarde toevoegen voor mens én natuur.

Werken

Bedrijven zetten groen steeds vaker strategisch in voor vitaliteit, productiviteit en duurzame werkcultuur. Wij ontwerpen binnen- en buitenruimtes die bijdragen aan prestaties, energie en ESG-doelen. Groen wordt een strategisch instrument voor toekomstbestendig ondernemen.

Onze rol en verantwoordelijkheid

Onze rol verschuift van onderhoudspartij naar ecosysteemhersteller. Ecologisch beheer wordt norm, met biodiversiteit en natuurverbindingen als uitgangspunt. Zo vergroten we de veerkracht van ecosystemen en brengen we natuur terug, ook in versteende omgevingen.

Klimaatadaptatie loopt door al ons werk heen. Elk ontwerp en elke renovatie draagt bij aan het tegengaan van hitte, droogte en wateroverlast. Met groenblauwe systemen maken we leefomgevingen meetbaar weerbaar en zijn we een strategische partner voor steden die toekomstbestendig willen worden.

Innovatie en samenwerking

Om onze ambitie waar te maken, verankeren we innovatie structureel in onze organisatie. We willen leidend en onderscheidend zijn in vakgebieden als spelen, dak- en gevelgroen, boombeheer, ecologisch onderhoud, klimaatadaptatie en biodiversiteit, altijd gekoppeld aan meetbare maatschappelijke waarde.

Technologische ontwikkelingen zoals robotisering, digitalisering, sensing en AI zetten we in om slimmer en voorspelbaarder te werken. Via DonkerLAB vertalen we deze vernieuwing naar toepasbare en schaalbare oplossingen die aansluiten bij onze missie en Donker Groep toekomstbestendig maken.

We werken toe naar emissieloos en CO₂-neutraal werken, met schoon materieel, slimme logistiek en efficiënte processen. Circulaire principes worden standaard: materiaalstromen sluiten we, en we bouwen duurzame ketensamenwerkingen.

Onze divisies

Donker Groen

Van traditionele groenaannemer naar ecosysteemhersteller. We verschuiven van onderhoud naar ecologisch beheer, van losse projecten naar integrale leefomgevingen die gezondheid, biodiversiteit en klimaatadaptatie versterken. Donker Groen wordt dé partner voor steden, wijken, bedrijven en instellingen die toekomstbestendig willen vergroenen; meetbaar, natuurinclusief en met langdurige betrokkenheid.

Donker Interieur

Dé specialist in gezonde, groene binnenomgevingen. Met innovatieve Interieurbepplanting, luchtzuiverende concepten en klimaatbewuste materialen creëren we werkomgevingen die welzijn, vitaliteit en productiviteit aantoonbaar verbeteren. Groen binnen wordt net zo vanzelfsprekend als groen buiten.

Donker Design

Het creatieve hart van Donker Groep. We ontwerpen natuurinclusieve, circulaire en klimaatadaptieve leefomgevingen waarin beleving, functionaliteit en ecologie samenkomen. Design versterkt onze rol als kennisleider en groene gids: we inspireren opdrachtgevers, verbinden disciplines en vertalen maatschappelijke opgaven naar krachtige, uitvoerbare concepten.

Donker Substrates

Kennisgedreven leverancier van duurzame bodemoplossingen. Met hoogwaardige substraten voor stedelijk groen, bomen, daktuinen en Interieurbepplanting vergroten we groei, gezondheid en levensduur van plant en ecosysteem. We bewegen naar een leidende rol in circulaire en biobased bodemproducten, waarmee we de basis leggen voor biodiversiteit en klimaatbestendigheid.

Onze belofte

Deze toekomst realiseren we stap voor stap. Met een duidelijke koers, meetbare impact en een lerende, innovatieve organisatie bouwen we aan leefomgevingen waarin mens en natuur elkaar versterken. Vandaag én in de toekomst.



Groen is gezond

We creëren een gezonde leefomgeving
die bijdraagt aan welzijn en herstel.

1 ● Missie & visie

Wij geloven in de kracht van de natuur. In een uitgebalanceerd systeem waarin elk organisme een bijdrage levert aan het collectief. Waar altijd voldoende schoon water, schone lucht, gezond voedsel en bouwstoffen zijn – en afval niet bestaat. Een systeem dat ons onvoorwaardelijk voorziet in onze primaire levensbehoeften.

De afgelopen decennia is de mens hier echter steeds verder van verwijderd geraakt. We denken geen onderdeel meer uit te maken van dat natuurlijke evenwicht, van die precare balans. En dat heeft grote gevolgen. Klimaatverandering, verlies van biodiversiteit, waterschaarste, een grondstoffentekort en een torenhoge energiebehoefte vormen een grote bedreiging voor onze directe leefomgeving en ons voortbestaan.

Donker Groep als groene gids

Donker Groep ziet het als haar missie om mens en natuur weer met elkaar te verbinden. We geloven dat wij rentmeesters van de natuur zijn. Dat we voor haar moeten zorgen, zoals generaties vóór ons dat deden, en generaties ná ons dat ook nog moeten kunnen doen. Als groene gids maken wij mensen weer bewust van het belang van een groene leefomgeving. Als 'stadsboswachter' integreren we natuur in de stedelijke omgeving. We inspireren, delen onze kennis en creëren natuurlijk groene ruimtes. Zo laten we zoveel mogelijk mensen (weer) ervaren hoe belangrijk de verbinding met natuur is voor hun welzijn en welbevinden. En dat groen gelukkig maakt.

Bij alles wat we doen, laten we ons leiden door deze missie. Of het nu gaat om wonen, werken, leren, spelen of recreëren: wij zetten ons in voor een duurzame, biodiverse, klimaatbestendige leefomgeving.

Daaraan dragen we bij op alle niveaus – van beleid tot ontwerp en van uitvoering tot onderhoud. En als het aan ons ligt, stopt onze betrokkenheid niet vandaag of morgen. Liever blijven we ook op de lange termijn dichtbij. Want de natuur heeft geen opleverdatum. De natuur is er altijd.

Samen veranderen voor een groene leefomgeving

Wij geloven dat we aantoonbaar kunnen bijdragen aan een toekomstbestendige, groene leefomgeving, zonder dat dit ten koste gaat van een gezond financieel rendement van ons en onze opdrachtgever. En we geloven dat we ook onze samenwerkingspartners kunnen en moeten betrekken in onze missie. Leveranciers, producenten, onderaannemers en opdrachtgevers: allemaal zijn ze, net als wij, onderdeel van de natuur, van het systeem.

Als we samen veranderen, creëren we een leefomgeving waarin mens en natuur weer in balans zijn. Waarin mensen gezonder, productiever, positiever, veiliger en socialer kunnen leven. Als we samen veranderen, ontstaat waarde en welzijn. Voor de natuur en de mens. Voor opdrachtgevers en medewerkers. Voor jou en mij.

2. Product Markt Combinaties

We richten ons op de marktsegmenten waar maatschappelijke impact en financieel rendement samenkomen. Dáár maken we het verschil voor opdrachtgevers, eindgebruikers en de leefomgeving. Ons portfolio beslaat de volledige keten van ontwerp, aanleg en onderhoud. Daardoor kunnen we in elke fase bijdragen aan het verbinden van mens en natuur. De komende jaren bouwen we dit verder uit: van natuurinclusief ontwerp naar circulaire en klimaatadaptieve aanleg, ecologisch beheer, duurzame bodemoplossingen en soft services zoals educatie, participatie en digitale hulpmiddelen. Zo vergroten we onze impact op biodiversiteit, gezondheid en leefkwaliteit én versterken we onze concurrentiepositie in onze belangrijkste zeven marktsegmenten.

Overheid & Semi-overheid

Overheden en semi-overheden spelen een sleutelrol in de inrichting en het beheer van onze leefomgeving. Zij staan voor grote opgaven op het gebied van klimaatadaptatie, biodiversiteit, circulariteit, gezondheid en leefbaarheid, terwijl tegelijkertijd de eisen aan transparantie, aanbestedingen en doelmatigheid toenemen. Dat vraagt om partners die niet alleen uitvoeren, maar vooruitdenken en meebewegen met beleid en regelgeving. Donker Groep volgt de ontwikkelingen binnen deze grootste klantgroep nauwgezet en anticipeert actief op nieuwe wet- en regelgeving, certificeringen en beleidskaders. Wij zijn de early adaptor op thema's als ecologisch beheer,

circulaire inrichting, emissievrij werken en klimaatadaptatie, zodat onze dienstverlening blijvend aansluit op de vraag van grote gemeenten en (semi)overheden. Daarbij combineren we inhoudelijke expertise met een hoge mate van operational excellence. We ondersteunen overheden met integrale oplossingen: van natuurinclusief ontwerp en ecologisch beheer tot assetmanagement, monitoring en datagedreven inzicht in prestaties. Zo helpen we gemeenten en overheden om hun publieke ruimte toekomstbestendig in te richten en realiseren we structureel bovengemiddelde aanbestedingsresultaten door kwaliteit, betrouwbaarheid en meetbare impact.

Woningcorporaties

Woningcorporaties investeren de komende jaren fors in de verduurzaming en leefbaarheid van wijken. Met meer dan 300 corporaties en miljoenen sociale huurwoningen is dit één van de grootste en meest kansrijke marktsegmenten voor Donker Groep.

Wij zien groen als een structureel onderdeel van goed wonen, niet als losse inrichting. Samen met woningcorporaties ontwikkelen we woonomgevingen waarin de buitenruimte aantoonbaar bijdraagt aan gezondheid, sociale samenhang, biodiversiteit en klimaatadaptatie. We combineren ontwerp, aanleg en ecologisch beheer met bewonersparticipatie en datagedreven monitoring. Op deze manier positioneert Donker Groep zich als langdurige partner die helpt om wijken toekomstbestendig te maken en blijvende waarde toe te voegen aan onroerend goed en het dagelijks leven van bewoners.

Onderwijs

Wij ontwikkelen schoolpleinen en campussen niet als losse speel- of groenoplossingen, maar als volwaardige leerlandschappen die bijdragen aan gezondheid, ontwikkeling en educatie. Onze groene schoolpleinen nodigen uit tot bewegen, ontdekken en samenwerken, terwijl ze tegelijkertijd bijdragen aan biodiversiteit, waterberging en verkoeling.

Wij koppelen ontwerp, aanleg en ecologisch beheer structureel aan langdurige educatie. We leveren niet alleen een ingericht plein, maar een integraal concept waarin buitenruimte, lesprogramma's en gebruik samenkomen. Leerkrachten en scholen ondersteunen we met educatieve programma's, materialen en begeleiding, zodat het plein ook daadwerkelijk wordt ingezet voor buitenonderwijs en de ontwikkeling van leerlingen.

Met duizenden scholen en campussen die de komende jaren moeten verduurzamen, vormt onderwijs een groot en waardevol marktsegment. Donker Groep positioneert zich hierin als langdurige partner voor onderwijsinstellingen: we ontwerpen het plein, realiseren het, beheren het ecologisch en monitoren het gebruik en de impact ervan. Zo creëren we meetbare effecten op gezondheid, beweging en leerprestaties, en dragen we bij aan een generatie die opgroeit met natuur als vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks leven.

Zorg

De zorgsector is een groot en groeiend marktsegment voor Donker Groep. Honderden zorglocaties investeren de komende jaren in welzijn, gezondheid en duurzaamheid, met de grootste kansen in de grootstedelijke regio's.

In de zorg draait alles om welzijn, herstel en een gezonde leefomgeving. Daarom benaderen wij groen niet als losse toevoeging, maar als onderdeel van het totale zorgproces. We ontwikkelen zorgomgevingen waarin binnen- en buitenruimte aantoonbaar bijdragen aan de gezondheid, rust en herstel van patiënten en bewoners en een gezonde omgeving om in te werken. Onze aanpak is integraal. We combineren groene zorgterreinen en interieurbeplanting tot samenhangende zorglandschappen, ontworpen vanuit gebruik en beleving. Daarbij hebben we aandacht voor toegankelijkheid, beweging, zintuiglijke prikkels en veiligheid, afgestemd op de verschillende doelgroepen.

Donker Groep werkt vanuit langdurige partnerschappen: we ontwerpen, realiseren en beheren zorgomgevingen ecologisch en duurzaam en maken de effecten op gebruik, welzijn en leefkwaliteit meetbaar. Zo positioneren we ons als strategisch partner voor zorginstellingen die willen investeren in een toekomstbestendige, gezonde en mensgerichte zorgomgeving.

Projectontwikkelaars

Projectontwikkelaars spelen een sleutelrol in de ontwikkeling van toekomstbestendige woon- en werkomgevingen. De druk vanuit klimaatopgaven, wet- en regelgeving en maatschappelijke verwachtingen neemt toe. Dat maakt natuurinclusief en duurzaam ontwikkelen geen optie meer, maar een randvoorwaarde.

Donker Groep ondersteunt projectontwikkelaars met integrale groenconcepten die vanaf de ontwerpfase waarde toevoegen. Wij verbinden natuurinclusief design, klimaatadaptieve inrichting, biodiversiteit en duurzame bodem- en groenoplossingen tot samenhangende buitenruimtes die bijdragen aan kwaliteit, onderscheidend vermogen en rendement van projecten. We denken mee vanaf initiatief en schetsontwerp, zorgen voor maakbare oplossingen in realisatie en borgen kwaliteit via ecologisch beheer en monitoring. Zo helpen we projectontwikkelaars om projecten te realiseren die niet alleen voldoen aan eisen van vandaag, maar ook toekomstwaarde creëren voor gebruikers, omgeving en investeerders.

ESG bedrijven

ESG-gedreven bedrijven staan voor de opgave om hun duurzaamheidsambities concreet, zichtbaar en meetbaar te maken. Wet- en regelgeving zoals CSRD, toenemende druk vanuit stakeholders en de behoefte aan een waardevolle en gezonde werkomgeving in the war-on-talent maken vergroening tot een strategisch onderdeel van bedrijfsvoering.

Donker Groep ondersteunt ESG-bedrijven met integrale groenoplossingen die bijdragen aan milieu-, sociale én governance-doelstellingen. Wij verbinden natuurinclusief ontwerp, klimaatadaptieve inrichting, biodiversiteit en interieur- en buitenbeplanting tot een samenhangende werk- en leefomgevingen. Deze oplossingen verbeteren welzijn en vitaliteit van medewerkers, versterken biodiversiteit en helpen organisaties hun duurzaamheidsdoelen aantoonbaar te realiseren. Met datagedreven monitoring en impactmetingen maken we de waarde van groen inzichtelijk en meetbaar. Zo positioneert Donker Groep zich als strategisch partner voor bedrijven die duurzaamheid niet willen beloven, maar willen bewijzen.

Bedrijventerreinen

Bedrijventerreinen staan onder toenemende druk om te verduurzamen. Wet- en regelgeving, klimaatopgaven, ESG-verantwoordelijkheid en de behoefte aan aantrekkelijke werkomgevingen maken dat versteende terreinen hun functie en toekomstwaarde verliezen. Tegelijk groeit de vraag naar bedrijventerreinen die bijdragen aan biodiversiteit, klimaatadaptatie, gezondheid en een positief vestigingsklimaat.

Donker Groep benadert bedrijventerreinen als integrale systemen in plaats van losse kavels. Wij ontwikkelen en realiseren natuurinclusieve en klimaatadaptieve bedrijventerreinen waarin groen, water, bodem en gebruik samenkomen. Van klimaatbestendige inrichting en biodivers beheer tot vergroening van parkeerterreinen, gevels en buitenruimtes: onze oplossingen maken bedrijventerreinen aantrekkelijker, koeler, biodiverser en toekomstbestendig. Met datagedreven beheer en impactmetingen maken we de maatschappelijke en ecologische waarde van vergroening inzichtelijk en aantoonbaar. Zo helpt Donker Groep bedrijven en terreinorganisaties om bedrijventerreinen te transformeren van grijze restgebieden naar groene, gezonde en waardevolle werklandschappen van de toekomst.

Onderzoek

De keuze voor deze marktsegmenten is onderbouwd met gericht onderzoek naar marktkansen, klantbehoeften en maatschappelijke opgaven. In deze segmenten komen urgentie, vraag en onze expertise het sterkst samen. Hier leveren onze integrale oplossingen de meeste toegevoegde waarde en werken we met opdrachtgevers die passen bij onze ambitie. Door hier focus aan te brengen vergroten we onze impact, versterken we onze marktpositie en bouwen we aan duurzame, langdurige klantrelaties.

3. Onze klant – Partners in een groene toekomst

Bij Donker Groep staat de klant centraal in alles wat we doen. We bouwen aan hechte, langdurige relaties gebaseerd op vertrouwen, partnerships en gedeelde ambities. Onze klanten zijn niet alleen opdrachtgevers, maar partners in de groene transitie: samen werken we hiermee aan gezonde, klimaatbestendige en toekomstgerichte leefomgevingen.

3.1 Betrokken bij elke klant

Bij Donker Groep geloven we dat duurzame impact begint bij duurzame relaties. Daarom richten we ons niet op snelle transacties, maar op het opbouwen van sterke en langdurige klantrelaties. We kiezen bewust voor customer intimacy: uitblinken in klantenpartnerschap, persoonlijke betrokkenheid en gezamenlijke ontwikkeling.

We luisteren, denken mee en blijven verbonden van de eerste schets tot en met jarenlange onderhoudsplannen. Door onze klanten écht te leren kennen, verdiepen we de relatie en stemmen we onze dienstverlening steeds beter af op hun behoeften.

Door klantprofielen te verdiepen en continu in contact te blijven, via persoonlijk contact én onze mediakanalen, inspireren we klanten proactief met groene concepten en duurzame oplossingen. Klanttevredenheid is daarbij een belangrijke graadmeter die we structureel meten om te leren van de feedback. We streven hier naar een klanttevredenheidsscore van minimaal een 8 in 2030.

3.2 Verankering in de regio

Onze kracht ligt in de combinatie van landelijke slagkracht en lokale verankering. Door onze vestigingen sterker te ondersteunen met eenduidige processen, IT en structuren, vergroten we onze efficiëntie. De komende jaren richten we ons dan ook op het versterken van onze bestaande vestigingen tot een gezonde schaal. Merken we daarna dat er behoefte is aan een nieuwe vestiging om dichterbij klanten te staan? Dan kan er een splitsing worden gemaakt.

3.3 Buitenlandbeleid

Internationale groei is voor Donker Groep geen doel op zich. Het is een middel om onze maatschappelijke impact te vergroten en onze expertise te delen met een breder publiek. Onze internationale groeiambities richten zich eerst op België.



Leren

Kinderen en jongeren zijn de toekomst. Groene schoolpleinen en klimaatbestendige campussen dagen hen uit om te spelen, bewegen en de natuur te ontdekken.

We ontwikkelen een integrale aanpak waarin ontwerp, aanleg en beheer standaard worden gecombineerd met educatieve programma's. Zo brengen we spelen, leren en natuur samen en bouwen we aan gezonde kinderen en een sterke toekomst.

4. Ons financiële resultaat

Bij Donker Groep zien we financiële groei niet als doel op zich, maar als middel om onze maatschappelijke impact te vergroten. Een gezond financieel resultaat stelt ons in staat om te investeren in innovatie, vakmanschap, duurzame materialen, emissie loos materieel en in onze mensen.

Door gericht te groeien in kansrijke marktsegmenten en te sturen op hogere marges, efficiëntie en kwaliteit, versterken we onze positie als toekomstbestendige organisatie. Zo bouwen we stap voor stap aan een financieel fundament dat niet alleen waarde creëert voor ons bedrijf, maar vooral voor mens en natuur.

4.1 Financiën

In de komende vijf jaar willen we onze omzet laten groeien. Door deze omzetgroei kunnen we blijven investeren in vakmanschap, innovatie en continuïteit. Als we slimmer organiseren, beter plannen en processen efficiënter inrichten worden we wendbaarder en toekomstbestendiger.

4.2 Onze eigenaarsvisie als kompas

Donker Groep is steward owned: ons bedrijf is van zichzelf en van de medewerkers.

Dit model zet onze missie voorop. Het verbinden van mens en natuur en maakt winst een middel, geen doel op zich. Het geeft ons de vrijheid om koersvast te investeren in maatschappelijke impact, medewerkers en duurzame groei op de lange termijn, zonder druk van externe aandeelhouders.

Onze eigenaarsvisie draait om verantwoordelijkheid, continuïteit en betrokkenheid. Medewerkers zijn mede-eigenaar van onze toekomst, wat trots, ondernemerschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid versterkt. We betrekken collega's actief bij keuzes en bouwen aan een cultuur waarin iedereen kan bijdragen en meebeslissen.

4.3 Medewerkers- participatie – samen eigenaar van onze missie én resultaat

Bij Donker Groep begint impact bij onze mensen. Onze medewerkers zijn niet alleen uitvoerders van ons werk, maar ook mede-eigenaar van de organisatie. Via medewerkersparticipatie hebben zij invloed op de koers én delen zij mee in het resultaat.

Dit versterkt betrokkenheid, verantwoordelijkheid en ondernemerschap — iedereen voelt zich medeverantwoordelijk voor het verbinden van mens en natuur én voor het succes van Donker Groep. Zo groeien we samen, in maatschappelijke impact en financieel resultaat.

Zorg

Groen doet niet alleen buiten wonderen, ook in gebouwen draagt het bij aan een gezond binnenklimaat. Met helende tuinen, groene zorgterreinen en interieurbeplanting combineren we ecologische waarde met positieve effecten op patiënten, bewoners en medewerkers. Zo maken we zorgomgevingen groener, gezonder en toekomstbestendig.





Wonen

Een groene buurt is leefbaar, gezond en klimaatbestendig. Door integrale concepten te combineren met ecologisch beheer, klimaatadaptieve inrichting en bewonersparticipatie creëren we duurzame woonomgevingen waar mensen zich prettig voelen. Zo voegen we structureel waarde toe aan wijken en buurten.

5. Onze maatschappelijke impact

We willen een organisatie zijn die tastbare maatschappelijke waarde creëert, door mens en natuur te verbinden. Wij ontwerpen, realiseren en beheren een fijne toekomstbestendige leefomgeving. We sturen daarbij op welzijn en gezondheid en het versterken van biodiversiteit. In onze bedrijfsvoering hebben we daarnaast aandacht voor circulariteit, CO₂-reductie en creëren we sociale waarde.

Onze missie is ons kompas. Uiterlijk in 2035 opereren wij volledig duurzaam en circulair, zonder negatieve impact maar met een herstellende bijdrage aan de aarde en al het leven daarop. Wij kiezen daarbij voor de volgende thema's:



5.1 Groen is gezond

We creëren een gezonde leefomgeving die bijdraagt aan welzijn en herstel.

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat een groene leefomgeving het fysieke en mentale welzijn bevordert. Natuur verlaagt stress, stimuleert beweging, vermindert ziekterisico's en vergroot geluk en sociale verbondenheid.

5.2 Natuur-inclusief

We zorgen voor gezonde en weerbare ecosystemen. We vergroten de soortenrijkdom, gelaagdheid en diversiteit en dragen zo positief bij aan een fijne leefomgeving voor mens en dier. Waar mogelijk breiden wij bestaande natuur uit en leggen verbindingen tussen percelen, gevels en daken. We beheren onze terreinen volgens ecologische principes in plaats van op beeld en frequentie. Daarbij gebruiken wij zoveel mogelijk gebiedseigen beplanting, minimaal Planet Proof gecertificeerd en bij voorkeur biologisch gekweekt. We geven daarmee invulling aan de basiskwaliteit natuur, waarin opgaves rondom klimaat, water en leefomgeving samen komen. Zeker ook in stedelijk gebied. Doel voor 2030: impact op biodiversiteit in ontwerp, aanleg en beheer inzichtelijk.

In onze bedrijfsvoering gebruiken we geen schadelijke middelen en methoden. Dit geldt voor alle in- en uitgaande materiaalstromen, maar ook alle producten en diensten die nodig zijn om onze dienstverlening uit te voeren.

5.3 Klimaatadaptief

We brengen maatregelen die hittestress, droogte en wateroverlast tegengaan.

Wij bieden groenblauwe oplossingen die onze leefomgeving meetbaar weerbaar maken tegen de gevolgen van een veranderend klimaat. Waar mogelijk kiezen we voor natuurlijke oplossingen en benutten koppelkansen. Ons water-, bodem- en hittebeleid vormt daarbij de basis voor al onze oplossingen en waarborgt een verantwoorde en duurzame aanpak. We gebruiken daarbij tools (o.a. klimaatstresstest) die de consequenties van klimaatverandering inzichtelijk maken. Onze adviezen en oplossingen onderbouwen we met diverse metingen zoals het effect op temperatuur, luchtkwaliteit en bodemgesteldheid. Daarmee tonen we aan hoe onze maatregelen ook op de lange termijn bijdragen aan een duurzame leefomgeving.

5.4 Sociale waarde

Bij Donker Groep geloven we dat ondernemen verder gaat dan winst maken. Als steward owned organisatie is onze missie leidend: in de besluitvorming staat de missie centraal. Daarnaast investeren we onze winst terug in mens, natuur en organisatie. Zo blijft Donker Groep onafhankelijk en toekomstgericht. Onze medewerkers spelen hierin een centrale rol: zij zijn mede-eigenaar van de organisatie. Dat zorgt voor sterke betrokkenheid, eigenaarschap en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze maatschappelijke missie.

Daarnaast creëren we sociale waarde door kansen te bieden aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Met begeleiding, opleidingstrajecten en een inclusieve werkomgeving bieden we perspectief en ruimte om mee te bouwen aan een groenere samenleving. Zo groeit niet alleen het groen, maar ook de mensen die eraan werken.

5.5 CO₂ neutraal

We werken met de elementen van de natuur: wij werken met schone energie, gaan daar efficiënt mee om, bieden ruimte voor energieopwekking en vormen zo een actieve schakel in de transitie naar duurzame energievoorziening. Met emissieloze voertuigen en materieel op groene stroom verkleinen we onze CO₂-uitstoot. Onze opdrachtgevers geven we inzicht in de CO₂-voetafdruk van onze dienstverlening. En ook de koolstof die we vastleggen maken we transparant.

5.6 Circulair

We sluiten materiaalstromen om grondstofgebruik te beperken en restafval te elimineren. Dit doen we door hergebruik, recycling en het toepassen van hernieuwbare en gerecyclede materialen de standaard te maken: voor onszelf en samen met ketenpartners. Want in een circulaire economie houden we de kringloop zo klein mogelijk en zo groot als nodig, zodat grondstoffen eindeloos in omloop blijven. Onze materiaalstromen maken we inzichtelijk door de hele keten door o.a. materiaal paspoorten.

Werken

Groen doet niet alleen buiten wonderen ook in werk- en kantooromgevingen zorgt het voor een gezond, inspirerend binnenklimaat. Met groene werkpleinen, daktuinen en interieurbeplanting versterken we de ecologische waarde én creëren we ruimtes waar medewerkers zich energieker, productiever en meer verbonden voelen. Zo bouwen we aan een werkomgeving die groener, gezonder en klaar voor de toekomst is.





Natuur-inclusief

We zorgen voor gezonde en weerbare ecosystemen. We vergroten de soortenrijkdom, gelaagdheid en diversiteit en dragen zo positief bij aan een fijne leefomgeving voor mens en dier. Waar mogelijk breiden wij bestaande natuur uit en leggen verbindingen tussen percelen, gevels en daken. En beheren wij onze terreinen volgens ecologische principes.

6. Bewijs van onze impact

Bij Donker Groep geloven we dat echte verandering begint met laten zien wat mogelijk is. Daarom bewijzen we onze maatschappelijke en financiële impact in de praktijk. We doen dat niet alleen met woorden, maar vooral met daden: door toonaangevende icoonprojecten te realiseren, thought leadership te tonen en onze impact meetbaar te maken.

6.1 Autoriteit

Donker Groep wil naast het grootste groenbedrijf in Nederland ook de gids zijn in de groene transitie. Dat vraagt om autoriteit: het nemen van een zichtbare en inhoudelijke voortrekkersrol in de markt. Onze opdrachtgevers, partners en de samenleving laten we zien hoe groen kan bijdragen aan gezondheid, biodiversiteit, klimaatadaptatie en sociale samenhang.

Autoriteit binnen ons vakgebied is voor ons meer dan het delen van onze kennis via een brede marketing-communicatie mix. Het betekent ook dat we de maatschappelijke agenda mee vormgeven, richting geven aan de groene sector en opdrachtgevers inspireren met visie en praktijk. We doen dit door het ontwikkelen en verspreiden van icoonprojecten, whitepapers, publicaties en presentaties, maar ook door actief deel te nemen aan maatschappelijke debatten, onderwijsprogramma's en samenwerkingen met kennisinstellingen.

6.2 Icoonprojecten

Om onze autoriteit zichtbaar en tastbaar te maken, investeert Donker Groep de komende jaren nadrukkelijk in icoonprojecten: toonaangevende initiatieven die laten zien wat groen kan betekenen voor stad, wijk en samenleving. Deze projecten zijn meer dan visitekaartjes, ze zijn katalysatoren voor vernieuwing en inspiratiebronnen voor opdrachtgevers, partners en de sector.

In icoonprojecten komen onze speerpunten samen: natuurinclusief design, circulaire aanleg, ecologisch beheer en aanvullende services zoals participatie en educatie. Ze fungeren als proeftuinen voor innovatie en leveren blauwdrukken die we kunnen opschalen naar andere regio's en marktsegmenten. Elk icoonproject vertelt een verhaal: over biodiversiteit, klimaatadaptatie en sociale waarde, en over hoe Donker Groep richting geeft aan een toekomst waarin mens en natuur elkaar versterken.

Met deze projecten versterken we onze positie als groene gids en impactmaker. Ze maken onze expertise zichtbaar, vergroten onze autoriteit en dragen bij aan maatschappelijke opgaven zoals gezondheid, klimaatbestendigheid en leefkwaliteit.

6.3 Dicht bij de klant, zichtbaar in de markt

Donker Groep bereikt klanten door persoonlijke relaties te combineren met krachtige landelijke marketing. Onze verkoop en vestigingen bouwen dagelijks aan vertrouwen en nabijheid, terwijl onze marketing zorgt voor een sterke merkpositie en gerichte campagnes richting de juiste marktsegmenten.

Onze marketingstrategie rust op drie pijlers:

1. Merkbekendheid en zichtbaarheid vergroten

We vertellen actief ons verhaal als groene gids via campagnes, content, icoonprojecten en thought leadership.

2. Gericht segmenteren en persoonlijk benaderen

We werken datagedreven en stemmen onze campagnes af op de in de koers specifieke aangegeven marktsegmenten.

3. Relaties verdiepen en partnerschappen versterken

Onze marketing stopt niet bij het eerste contactmoment. Via nieuwsbrieven, events, social media, communities en kennisdeling bouwen we duurzame relaties.

Onze aanpak combineert impactvolle verhalen met technische marketingkracht. Zo bereiken we niet alleen nieuwe klanten, maar versterken we ook de relaties met bestaande partners en bouwen we structureel aan onze positie als groene gids in de markt.

6.4 Impact meetbaar maken

Impact creëren is voor ons geen bijzaak, maar een intrinsieke motivatie. Een ambitie die onze relevantie vergroot, onze positie versterkt en zorgt voor toekomstbestendigheid. Maar impact is pas écht waardevol als je het zichtbaar kunt maken. Daarom willen we onze doelstellingen voor welzijn, biodiversiteit, klimaatadaptatie, circulariteit, CO₂ en sociale waarde niet alleen formuleren, maar ook objectief meten en transparant rapporteren.

Voor het meten van impact op de eindgebruiker gaan we in 2026 samenwerkingen opstarten met onderzoeksbureaus die ons gaan helpen met het inzichtelijk maken van de impact op onze eindgebruikers. De waarde van groen maken we meetbaar met tools als de Greenscore en de meetlat biodiversiteit. Zo wordt de impact van onze maatregelen tijdens ontwerp, aanleg en beheer op biodiversiteit en een toekomstbestendige leefomgeving zichtbaar.

De mate van circulariteit maken we inzichtelijk met tools als MKI en PCI en daarnaast rapporteren we in- en uitgaande materiaalstromen (o.a. materiaalpaspoort). De CO₂ uitstoot (scope 1, 2 en 3) en CO₂ opslag van onze dienstverlening maken we inzichtelijk op groeps-, divisie- en klantniveau. Sociale waarde meten we door medewerkerstevredenheid, retentiecijfers en verzuimpercentage.



Klimaatadaptief

We brengen maatregelen die hittestress, droogte en wateroverlast tegengaan. Wij bieden groenblauwe oplossingen die onze leefomgeving meetbaar weerbaar maken tegen de gevolgen van een veranderd klimaat.

7 ● Onze medewerkers

De arbeidsmarkt verandert snel richting 2030. Door vergrijzing, technologische ontwikkelingen en de groeiende focus op duurzaamheid wordt het vinden en binden van vakmensen steeds uitdagender. De uitstroom van babyboomers en het dalende aantal instromende Mbo-studenten zorgen voor een structurele krapte, ook in onze sector. Tegelijkertijd neemt de vraag naar groendiensten verder toe door de groene transitie. Dat maakt het belangrijker dan ooit om ons als aantrekkelijke, toekomstgerichte werkgever te positioneren.

De vijver met jonge vakmensen wordt leger, waardoor samenwerken met onderwijs essentieel is. Iedere vestiging speelt hierin een actieve rol: zichtbaar zijn bij onderwijsinstellingen, bijdragen aan curricula en studenten inspireren met praktijkervaring via stages. Zo maken we het groenvak aantrekkelijk en toekomstbestendig.

Het vak verandert mee met de maatschappij. Onze mensen zijn 'Groene Gidsen': vakmensen met kennis van natuurinclusief beheer, biodiversiteit en wet- en regelgeving, en met vaardigheden in communicatie en digitale hulpmiddelen. Makers en uitdragers van groene omgevingen. Onze Donker Academy ondersteunt dit met leerlijnen, opleidingen en kennisdeling. Zo blijven wij leidend en onderscheidend in onze diensten.

7.1 Identiteit en organisatiecultuur

Werk en privé vloeien meer in elkaar over, talent zoekt flexibiliteit en betekenis, nieuwe technologieën veranderen onze manier van samenwerken. Voor Donker Groep betekent dit dat we investeren in een sterke cultuur, duidelijke waarden en een ondersteunende werkstructuur zodat collega's hun werk goed kunnen doen én plezier houden in wat ze bijdragen aan de wereld. Onze cultuur is gebaseerd op vijf pijlers:

1. Een gedeelde missie en waarden (ons Donker DNA)

2. Toekomstgericht denken

3. Wendbaarheid en continu leren

4. Verbinding en samenwerking — met ruimte voor digitaal én fysiek werken

5. Fysieke en sociale veiligheid.

Ons Donker DNA vormt het hart van ons werkgeverschap. Leidinggevendens geven dit dagelijks vorm: coachend leidinggeven, betrokken en gericht op groei. We investeren in ontwikkeling via onze Academy in sterke teams en in een organisatie die zich continu verbetert met lean- en agile-principes.

We zijn trots op onze inclusieve cultuur. Als PSO-trede 3 organisatie en pionier in sociale waarde geven we iedereen gelijke kansen en bieden we werk aan collega's met afstand tot de arbeidsmarkt. Diversiteit, veiligheid en verbondenheid zijn geen doel, maar de manier waarop we samen werken. Zo blijft Donker Groep een plek waar talent zich thuis voelt, kan groeien en met trots werkt aan een groene en gezonde leefomgeving.

7.2 De ontwikkeling van onze mensen

Van natuurinclusief ontwerpen tot ecologisch beheer, van data-gerichte dienstverlening tot robotisering en digitalisering in het veld: het werk van vandaag vraagt andere kennis, vaardigheden en competenties dan gisteren. Daarom investeren we als Donker Groep blijvend in de ontwikkeling van onze mensen. Om leidend en onderscheidend te kunnen blijven, ligt de focus op de onderstaande zes competenties:

- **Aanpassingsvermogen:** de flexibiliteit hebben om waar nodig mee te bewegen met veranderende omstandigheden, processen en klantbehoeften.
- **Analytisch vermogen en kritisch denken:** diverse soorten informatie kunnen analyseren en evalueren om tot een weloverwogen oordeel te komen.
- **Probleemoplossend vermogen:** problemen signaleren en mogelijke oorzaken kunnen zien, belangrijke informatie herkennen en hiertussen verbanden leggen.

- **Lerend vermogen:** kritisch naar jezelf en je resultaten kunnen kijken en steeds kleine verbeteringen doorvoeren in je eigen handelen, de bereidheid om voortdurend nieuwe kennis op te doen en te blijven leren.
- **Emotionele intelligentie:** kunnen inleven in anderen, begrip tonen en anderen positief kunnen beïnvloeden om resultaten te behalen.
- **Technologische geletterdheid:** kennis van digitale technologieën en het kunnen omgaan met digitale tools.

Zo blijven we een organisatie die meebeweegt met maatschappelijke opgaven en vooroploopt in ons vak.

Via de Donker Academy bieden we onboarding, opleidingen, coaching en leerlijnen op individueel- en teamniveau die aansluiten op onze koers: meer ecologische kennis, digitale vaardigheden, circulair denken, werken met nieuwe technologieën en rolontwikkeling richting de 'Groene Gids', medewerkers leren om ecosystemen te begrijpen, bewoners en gebruikers te begeleiden, digitale tools te gebruiken en klimaatbestendige oplossingen te realiseren voor zowel binnen en buiten.

We combineren traditioneel vakmanschap met het moderne groenvak: robotisering ondersteunt, mensen creëren waarde. Door te investeren in skills, attitude en leiderschap blijven onze teams wendbaar, kennis gedreven en trots op hun vak. Zo zorgen we dat iedereen die bij Donker werkt, klaar is voor de toekomst en die toekomst actief mee vormgeeft.

7.3 Gezondheid

Bij fysiek zware beroepen, zoals in onze sector, is aandacht voor duurzame inzetbaarheid cruciaal. Periodiek wordt een Preventief Medisch Onderzoek uitgevoerd onder een deel van de medewerkers om gezondheidsrisico's in een vroeg stadium te ontdekken en medewerkers hier bewust van te maken. Vitaliteitsprogramma's stimuleren een gezondere levensstijl, van voldoende bewegen tot voldoende ontspanning. Daarnaast is voorlichting beschikbaar op het gebied van roken, voeding en alcoholgebruik. Gecombineerd met gerichte aandacht vanuit de leidinggevende is het kort-, middellang- en langdurig ziekteverzuim onder het sectorgemiddelde.

7.4 Veiligheid

We werken veilig of we werken niet. Bij Donker Groep zorgen we altijd voor een veilige werkomgeving. Dat geldt voor fysieke veiligheid, sociale veiligheid en digitale veiligheid. Onze negen veiligheidsafspraken helpen ons die omgeving creëren. We zijn samen verantwoordelijk voor de naleving van die afspraken.

De komende jaren ontwikkelen we ons tot een organisatie waarin veiligheidsgedrag een vast onderdeel is van onze cultuur, processen en projecten. Van leiderschap, samenwerkingen en communicatie.

Een organisatie waarin veilig gedrag vanzelfsprekend is. We richten ons op de houding en het gedrag van onze collega's en willen risico's nog eerder herkennen. Zo ontwikkelen we ons van 'veiligheid bewaken' naar 'veiligheid vormgeven'.

Met de Safety Culture Ladder (SCL) meten we in welke mate veiligheid in onze bedrijfscultuur geborgd is. In 2028 is Trede 4 het doel om vervolgens in 2035 te werken volgens trede 5.

Naast fysieke veiligheid krijgt sociale veiligheid de volle aandacht. Medewerkers moeten niet alleen veilig zijn maar zich ook veilig voelen. De waarden acceptatie, respect en verbondenheid worden door iedereen in de organisatie uitgedragen door aandacht, erkenning en waardering aan elkaar te geven.

Medewerkers voelen zich veilig genoeg om hun eigen grenzen aan te geven en die worden door anderen gerespecteerd. Ook het samen reflecteren op situaties en leren van en met elkaar wordt gestimuleerd. Het resulteert in een hogere medewerkerstevredenheid, een hogere gepercipieerde betrokkenheid, minder middellang en langdurig verzuim en een laag percentage ongewenst verloop.

7.5 Donker als werkgeversmerk

De werknemer van de toekomst kiest bewust. Niet alleen voor salaris, maar ook voor betekenis, ontwikkeling, werkplezier en een gezonde balans tussen werk en privé. Op de arbeidsmarkt staan vier generaties naast elkaar, met verschillende verwachtingen en ideeën over werk. Standaardcontracten en vaste werktijden passen niet langer bij iedereen. Daarom kiest Donker Groep voor een mensgerichte aanpak: maatwerk, ruimte voor groei en een continue dialoog over wat medewerkers nodig hebben om te floreren.

We bouwen Donker Groep actief uit als sterk werkgeversmerk. We laten zien waar we voor staan: een missiegedreven organisatie waarin vakmanschap, duurzaamheid en maatschappelijke impact centraal staan. Binnen én buiten. Met onze steward owned structuur betrekken we medewerkers direct bij de toekomst van het bedrijf. Ze zijn mede-eigenaar, nemen verantwoordelijkheid, tonen ondernemerschap en bouwen mee aan een organisatie waarin maatschappelijke impact en werkgegluk hand in hand gaan.

Samenwerking met onderwijsinstellingen is daarin een belangrijke pijler. Iedere vestiging is verbonden aan een MBO- en HBO-opleiding. We participeren in HotSpots, geven gastlessen, bieden stages, traineeships en praktijkprojecten en helpen curricula te moderniseren zodat jong talent

wordt voorbereid op een groene toekomst. Door extra ontwikkelsessies en persoonlijke begeleiding zijn onze stagetrajecten en traineeships uniek in de sector. Jong talent dat bij Donker leert, behoort tot de top in de groensector.

Onze werving is regionaal verankerd. Recruiters kennen de lokale arbeidsmarkt en worden ondersteund door moderne systemen, zodat we talent tijdig herkennen en binden. We zijn zichtbaar op scholen, beurzen en evenementen. Via talent nurturing blijven we in contact met potentiële collega's totdat het juiste moment komt om aan boord te stappen.

Van 2025 tot 2030 zetten we extra in op:

- Employer branding: Donker neerzetten als hét groene impactbedrijf om voor te werken.
- Talentontwikkeling: uitdagende leerpaden, opleidingen en doorgroeikansen voor iedere functie.
- Gezondheid & welzijn: veilige werkplekken, aandacht voor mentale fitheid en werk-privébalans.
- Flexibele werkvormen: waar het werk het toelaat, ruimte voor maatwerk en hybride vormen.
- Diversiteit & kansengelijkheid: ruimte voor iedereen, inclusief mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Trots & binding: medewerkers als ambassadeurs, omdat je bij Donker werkt met een missie.

Het resultaat: Donker Groep wordt niet alleen het bedrijf waar mensen willen werken, maar ook het bedrijf waar mensen willen blijven groeien. Een organisatie waarin vakmanschap wordt gekoesterd, talent wordt ontwikkeld en iedereen elke dag werkt aan een groenere toekomst – voor zichzelf, voor elkaar en voor de samenleving.

Sociale waarde

Met begeleiding, opleidingstrajecten en een inclusieve werkomgeving bieden we perspectief en ruimte om mee te bouwen aan een groenere samenleving. Zo groeit niet alleen het groen, maar ook de mensen die eraan werken.





CO₂-neutraal

We werken met de elementen van de natuur: wij werken met schone energie, gaan daar efficiënt mee om, bieden ruimte voor energieopwekking en vormen zo een actieve schakel in de transitie naar een duurzame energievoorziening. Met emissieloze voertuigen en materieel verkleinen we onze CO₂-uitstoot.

8. Voorwaarden voor onze koers

Onze koers is ambitieus: we willen maatschappelijke en financiële impact vergroten en onze rol als groene gids versterken. Om dat waar te maken, zijn stevige randvoorwaarden nodig. Voorwaarden die zorgen voor stabiliteit, wendbaarheid en kwaliteit in alles wat we doen. Deze randvoorwaarden vormen het fundament onder onze strategie. Door deze voorwaarden scherp te stellen en consequent te versterken, creëren we de ruimte om onze ambities waar te maken: vandaag én in de toekomst.

8. ICT & Data

De komende jaren groeit ICT uit tot een strategische pijler onder onze bedrijfsvoering. Data speelt hierin een centrale rol. Data helpt ons slimmer plannen, betere voorspellingen doen en gerichter beslissingen nemen. Zo kunnen we personeels- en materieelbehoefte bijvoorbeeld afstemmen op seizoenspatronen, weerdata en historische informatie. Zodat we precies weten waar én wanneer we moeten zijn.

Data als strategisch wapen

Ook klantdata wordt steeds belangrijker. We gebruiken deze data om meer inzicht te krijgen in welke klanten, producten en gebieden de meeste waarde opleveren. Zo kunnen we gerichter keuzes maken en onze diensten daarop afstemmen. Bovendien kunnen we op basis van deze inzichten onze marketing nog gerichter inzetten richting bepaalde marktsegmenten of doelgroepen.

Voldoende data voor self service business intelligence.

Om data gestuurd te kunnen werken, hebben we voldoende én kwalitatief goede data nodig. Dat betekent dat onze systemen goed en consistent gevuld moeten worden. Daarom vernieuwen en koppelen we applicaties, zodat data op één plek wordt vastgelegd en automatisch beschikbaar komt in alle processen.

Vanuit ons datawarehouse voorzien we onze organisatie van steeds meer hapklare data. Daarmee kunnen teams zelf aan de slag om hun afdeling of divisie verder te ontwikkelen: self service business intelligence noemen we dat. Terwijl de business zelf zorgt voor de ontwikkeling van dashboards en analyses, zorgt ICT voor betrouwbare, gestructureerde en veilige datatoegang

Ontwikkeling applicatie landschap

Bij het ontwikkelen van ons applicatielandschap houden we rekening met de specifieke wensen van verschillende divisies. Tegelijkertijd zoeken we naar standaardsoftware die als cloudapplicatie wordt aangeboden. Standaardapplicaties maken ons in de toekomst flexibeler: we kunnen er gemakkelijker wijzigingen in doorvoeren of een applicatie uitfaseren als deze niet meer voldoet. Ook voor processen waarvoor nu nog maatwerksoftware of Excel wordt gebruikt, stappen we over op standaardapplicaties. De keuze voor standaardsoftware betekent wel dat we soms onze wensen of processen zullen moeten aanpassen aan de mogelijkheden van de applicaties.

Digitale veiligheid

Cyberaanvallen nemen toe en vormen een reële dreiging voor onze organisatie. Daarom versterken we continu onze netwerken en systemen en trainen we medewerkers regelmatig in veilig digitaal gedrag. Want digitale veiligheid is niet alleen een kwestie van de juiste ICT. Het is een verantwoordelijkheid die we samen dragen. Elke dag opnieuw.

Participatie

De komende jaren zetten we technologie in om participatie te vergroten. De eindgebruiker (Bewoner, medewerker of opdrachtgever) moet actief kunnen meedoen in ontwerp, uitvoering en beheer. Digitale participatietools maken dit mogelijk. Denk aan interactieve platforms waar bewoners mee kunnen denken over beplantingskeuzes, biodiversiteitsmaatregelen of onderhoudsfrequentie.

Educatie

Technologie helpt ons ook om kennis over natuur, biodiversiteit en klimaat te delen. Met behulp van kunstmatige intelligentie ontwikkelen we digitale natuurcoaches — slimme assistenten die gebruikers leren om groener en duurzamer te handelen. We zijn geen opleider in formele zin, maar we nemen wél onze rol als groene gids serieus. Via digitale leeromgevingen en samenwerkingen met partners stimuleren we bewustwording en kennisdeling over ecologisch tuinieren en klimaatadaptatie. Educatie vertegenwoordigt zo een waarde binnen ons digitale ecosysteem en versterkt onze positie als koploper in duurzaam groenbeheer.

Donker-data naar buiten

We willen de waarde van onze data ook zichtbaar maken voor onze klanten. Via klantportalen bieden we inzicht in gegevens uit sensoren die onder andere bodemvocht, luchtkwaliteit, biodiversiteit, temperatuur en CO₂-opslag meten. Deze informatie combineren we met GIS-data, zodat klanten realtime kunnen zien wat het effect is van hun groene omgeving.

Icoonprojecten als Digital Twin

In 2030 brengen we onze projecten niet alleen fysiek, maar ook digitaal tot leven. Met digital twins maken we iconische projecten virtueel toegankelijk. Elke digital twin bevat uitleg, beelden en meetbare resultaten: van CO₂-opslag tot biodiversiteitseffecten. Zo brengen we de impact van onze projecten letterlijk in beeld: transparant, inspirerend en leerzaam.

De digitale hovenier

De hovenier van 2030 werkt niet meer alleen met schop en schep, maar ook met data, sensoren en kunstmatige intelligentie. Spraak gestuurde systemen helpen bij planning en registratie. AI-assistenten ondersteunen in veiligheid, herkennen soorten of signaleren biodiversiteitsschade. Technologie maakt het werk gemakkelijker, veiliger en duurzamer.

8.2 Risicomanagement

Bij Donker Groep is risicomanagement geen losse activiteit, maar een structureel onderdeel van onze strategie en uitvoering van het koersplan. Het stelt ons in staat om niet alleen bedreigingen te beperken, maar ook kansen tijdig te benutten. Door risico's vroeg te signaleren, maatregelen te nemen en continu te monitoren, creëren we stabiliteit én wendbaarheid; cruciaal om onze ambitie als groene impactmaker waar te maken.

Onze aanpak

We hanteren een integrale benadering waarin risico's worden gekoppeld aan strategische doelen, icoonprojecten en kernprocessen. Zo zorgen we dat risicomanagement niet remt, maar juist ruimte geeft voor innovatie en groei. Elk risico wordt beoordeeld op impact en kans, waarna we samen met proceseigenaren passende maatregelen formuleren.

Risicodomeinen

We onderscheiden meerdere domeinen die bepalend zijn voor onze continuïteit en reputatie:

- Financieel – stabiliteit en investeringsruimte
- ICT & data – cybersecurity, continuïteit en digitale innovatie
- Product & dienstverlening – kwaliteit, veiligheid en klanttevredenheid
- Organisatie & personeel – capaciteit, kennis en cultuur
- Markt & duurzaamheid – veranderende vraag, wetgeving, ESG-doelen
- Processen & veiligheid – compliance, ARBO en operationele risico's
- Binnen elk domein analyseren we niet alleen bedreigingen, maar ook kansen die bijdragen aan onze strategische koers, zoals technologische vernieuwing of nieuwe marktsegmenten.

Monitoring en borging

De belangrijkste risico's volgen we actief. Onze KVM-afdeling toetst deze onafhankelijk via audits en rapportages. Daarmee hanteren we het principe van de three lines of defence:

1. Eerste lijn – proceseigenaren en teams
2. Tweede lijn – risicomanagement en compliance
3. Derde lijn – onafhankelijke toetsing door KVM en externen.

Zo houden we grip op uitvoering, versterken we vertrouwen bij stakeholders en zorgen we dat Donker Groep koersvast blijft in een dynamische omgeving.

8.3 Wettelijke natuurbescherming, Basiskwaliteit Natuur en Natuurherstelwet

Bij Donker Groep staat verantwoord omgaan met natuur en leefomgeving centraal. Wij handelen aantoonbaar binnen het stelsel van de Omgevingswet, waarin de regels voor soorten en gebiedsbescherming zijn geborgd. Wettelijke natuurbescherming is voor ons geen formaliteit, maar een randvoorwaarde voor kwaliteit, continuïteit en vertrouwen. Tegelijk erkennen wij dat naleving alleen niet voldoende is om de achteruitgang van natuur en biodiversiteit te keren. De wet is voor ons een noodzakelijke ondergrens.

Met de Europese Natuurherstelwet (Nature Restoration Regulation) verschuift het perspectief van beschermen naar actief herstellen. Europa stelt bindende doelen voor het herstel van aangetaste ecosystemen, zowel in natuurgebieden als in het stedelijk en landelijk gebied. Deze beweging vraagt om een fundamenteel andere manier van ontwerpen, uitvoeren en beheren. Donker Groep omarmt deze transitie en ziet natuurherstel niet als belemmering, maar als kans om maatschappelijke waarde toe te voegen.

Onze leidraad daarbij is Basiskwaliteit Natuur (BKN): het minimale niveau aan ecologische condities dat nodig is om algemene planten en diersoorten duurzaam te laten functioneren. BKN gaat over gezonde bodems, schoon water, ecologisch passende inrichting, verbindingen in het landschap en beheer dat aansluit bij het

ecosysteem. Niet alleen in natuurgebieden, maar juist ook in woonwijken, bedrijventerreinen, infrastructuur en openbaar groen. BKN vormt voor ons de brug tussen juridische zorgvuldigheid en ecologische kwaliteit.

Wij hanteren BKN als bedrijfstandaard in ontwerp, realisatie en beheer. Al in de planfase brengen wij natuurwaarden, risico's en herstelkansen in beeld en sturen wij op het voorkomen van schade én het realiseren van ecologische meerwaarde. Tijdens uitvoering en beheer werken wij met duidelijke ecologische randvoorwaarden, werkprotocollen en monitoring. Zo dragen wij bij aan herstel van biodiversiteit, versterking van landschappelijke structuren en toekomstbestendige leefomgevingen.

Deze ambitie vraagt om ontwikkeling. Daarom investeren wij structureel in ecologische kennis, vakmanschap en bewustwording binnen onze organisatie en keten. Wij leren van de praktijk, meten onze impact en sturen bij waar nodig. Transparantie en lerend vermogen zijn hierbij essentieel.

Bovenop de wettelijke verplichtingen zetten wij nadrukkelijk in op natuurrijk en ecologisch beheer als nieuwe norm. Wij beperken ons niet tot behoud, maar werken doelgericht aan herstel en versterking van natuurkwaliteit, in lijn met de Europese natuurherstelopgave. Zo positioneert Donker Groep zich als lerende organisatie, betrouwbare partner en groene gids in een sector die onomkeerbaar in transitie is.

8.4 Bestuur

Bestuurs- en eigendomsstructuur
Donker is van zichzelf en van haar medewerkers. We geloven dat dit de basis vormt voor een toekomstbestendige structuur die bijdraagt aan de duurzame continuïteit van het bedrijf. Dit is vertaald naar een bestuursstructuur op hoofdlijnen, zodat:

- De directie ruimte heeft om te ondernemen.
- De Raad van Commissarissen zowel sparringpartner is als toezicht houdt vanuit de eigenaarsvisie, met inachtneming van de wettelijke taken.
- Het managementteam beleid ontwikkelt, de organisatie aanstuurt en zorgt dat de doelstellingen worden bereikt.
- De STAK Continuïteit de aandeelhoudersbesluiten neemt en de continuïteit en eigenaarsvisie bewaakt.
- Stichting Groen maakt gelukkig als aandeelhouder met niet-verkoopbare certificaten dividendruimte heeft voor duurzame, groene doelen.

Bedrijfsstructuur

De huidige bedrijfsstructuur, het besturingsmodel en de werkwijze vormen het uitgangspunt voor de komende jaren. Donker Groep is opgebouwd volgens een integrale aanpak waarbij de vier divisies Donker Design, Donker Groen, Donker Interieur en Donker Substrates zoveel mogelijk samenwerken en elkaars positie versterken. De ondersteunende afdelingen en specialisten zijn hierbij essentieel voor ontwikkeling, ondersteuning en borging.

Beleid

Vanuit alle geledingen wordt bijgedragen aan een meerjarig koersplan. Op basis daarvan heeft het managementteam uitgangspunten en richtlijnen vastgelegd in beleids- en jaarplannen. Sturing op resultaten vindt plaats via 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 altijd in overleg met betrokkenen.

Circulair

We sluiten materiaalstromen om grondstofgebruik te beperken en restafval te elimineren. Dit doen we door hergebruik, recycling en het toepassen van hernieuwbare en gerecyclede materialen de standaard te maken — voor onszelf en samen met ketenpartners.



Begrippenlijst

AI – Artificial Intelligence

Slimme software die leert, analyseert en beslissingen ondersteunt.

B2B – Business to Business

Bedrijven die producten of diensten leveren aan andere bedrijven.

BIM – Building Information Modeling

Digitaal 3D-model voor ontwerpen, bouwen en beheren van projecten.

BKN – Basiskwaliteit Natuur

Minimumniveau voor gezonde en functionerende natuur.

BKL – Basiskwaliteit Leefomgeving

Basisvoorwaarden voor een gezonde, veilige leefomgeving.

CRM – Customer Relationship Management

Systeem voor het beheren van klantgegevens en klantrelaties.

CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive

Europese verplichting voor duurzaamheidsrapportage door bedrijven.

ESG – Environmental, Social & Governance

Criteria voor duurzaamheid, maatschappelijke impact en bestuur.

GEO – Generative Engine Optimization

Optimaliseren van content voor AI-gedreven zoekmachines.

GIS – Geografisch Informatie Systeem

Systeem voor het analyseren en visualiseren van ruimtelijke data.

KCC – Klant Contact Centrum

Centraal punt voor klantvragen en service.

KRW – Kaderrichtlijn Water

Europese richtlijn voor bescherming van waterkwaliteit.

ML – Marketing Qualified Lead

Potentiële klant met aantoonbare marketinginteresse.

NPS – Net Promoter Score

Maatstaf voor klanttevredenheid en aanbevelingsbereidheid.

PMC – Product-Markt-Combinatie

Specifieke koppeling tussen product en doelgroep.

SCL – Safety Culture Ladder

Meetinstrument voor veiligheidscultuur binnen organisaties.

SDG – Sustainable Development Goals

Werelddoelen van de VN voor duurzame ontwikkeling.

SEA – Search Engine Advertising

Betaalde advertenties in zoekmachines.

SEO – Search Engine Optimization

Optimaliseren van content voor betere vindbaarheid in zoekmachines.

SQL – Sales Qualified Lead

Lead die klaar is voor directe opvolging door sales.

SROI – Social Return on Investment

Maatschappelijke waarde uitgedrukt in financiële impact.

Wnb – Wet natuurbescherming

Nederlandse wet voor bescherming van natuur en biodiversiteit.



donkergroep.com
info@donkergroep.com
085 - 01 83 590