



# Jaarverslag 2025

Donker Groep





Tuin+Landschap Duurzaamste Hovenier

## Juryrapport Donker Groep

**Categorie: Openbare Ruimte** Bezoek jury: 23 december 2025

Donker Groep is, na te zijn uitgeroepen tot Duurzaamste hovenier van 2023, duidelijk niet stil blijven zitten. Zo is in 2024 de structuur van het bedrijf veranderd naar een missie-gedreven organisatie met als doel mens en natuur verbinden.

Er is een nieuw koersplan (2025-2030) opgesteld waarbij de missie centraal staat. Ook zijn vier ESG's (Environmental, Social and Governance) geselecteerd: Medewerkers, Klimaat, Biodiversiteit en Ecologie, Circulariteit. Donker heeft de ANBI Stichting Groen Maakt Gelukkig opgericht, van waaruit projecten worden gesteund die de band tussen mens en natuur verder versterken.

Donker heeft een nieuwe dienst Natuurlijk beheer in de markt gezet, die inzet op de maximale potentie qua biodiversiteit in plaats van beheren op beeld. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Meetlat Biodiversiteit en ecologisch soortenonderzoek. Dit is de basis voor een maatregelenplan. Streven is om alle groene terreinen in Nederland te verbinden tot één natuurgebied, met de

hovenier als natuurhersteller. Hierbij staat echt vakmanschap voorop. Ecologisch hovenieren moet het nieuwe normaal worden.

Eén kritische opmerking vanuit de jury betreft het onderdeel Interieur. In onze beoordeling is dit onderdeel niet meegenomen, aangezien de verkiezing zich alleen bezighoudt met de buitenruimte. Kijkend naar zaken als kunstbloemen en kerstversiering denken we dat hier qua duurzaamheid nog stappen te zetten zijn. Dit onderdeel valt zoals gezegd echter buiten de scope van onze beoordeling. Overigens merken de deelnemers zelf ook op dat hier nog uitdagingen liggen, evenals op gebied van gladheidsbestrijding (zoutgebruik).

Namens de jury van de Duurzaamste hovenier van Nederland,

Ralph Mens

Hoofdredacteur Tuin+Landschap

---

### Beoordelingsformulier 2025

Deelnemer: Donker Groep | beoordeling (cijfer tussen 4 en 10)

beleving/ motivatie	inhoud inzending	duurzaam- heid totaal	planten gebruik	materiaal gebruik	personeels beleid	transport & machines	inkoop beleid	energie & water	hergebruik materialen
8,87	8,62	8,25	8,50	8,62	8,37	8,25	8,12	8,12	8,75

**Eindcijfer: 8,44**

**DUURZAAMSTE HOVENIER**  
in de categorie openbare ruimte



# Voorwoord

Met trots presenteren we hierbij het jaarverslag van Donker Groep over het jaar 2025, een jaar waarin we opnieuw hebben laten zien hoe krachtig groen kan zijn. Als landelijk steward owned bedrijf werken we dagelijks aan het ontwerpen, realiseren en onderhouden van groene binnen- en buitenruimtes. Van daktuinen en biodiversiteitsprojecten tot terreininrichting, boomverzorging en interieurbeplanting: onze teams zetten zich in om leefomgevingen gezonder, aantrekkelijker en toekomstbestendig te maken.

In een tijd waarin klimaatadaptatie, welzijn en duurzaamheid steeds urgenter worden, voelen wij de verantwoordelijkheid om voorop te lopen. Dat doen we door te investeren in vakmanschap, innovatie en langdurige samenwerkingen met onze klanten en partners.

Vanwege onze duurzame missie Mens en natuur met elkaar verbinden, rapporteert Donker Groep sinds 2022 vrijwillig over de duurzame koers. In dit jaarverslag ontwikkelen we de rapportage op de voor ons materiële ESG thema's weer verder en geven we een inzicht in onze projecten. We kijken terug op een mooi jaar waarin we:

- Goede financiële resultaten hebben bereikt
- Mooie duurzame stappen en initiatieven hebben gerealiseerd. Begin 2026 werd dit erkend door voor de tweede keer in drie jaar te worden uitgeroepen tot duurzaamste hovenier van Nederland
- Hele mooie projecten mogen maken bij onze klanten

Dit kan natuurlijk niet zonder onze enorme betrokkenheid van onze medewerkers, die nu bijna allemaal mede-eigenaar zijn.

Wij kijken uit naar 2026 en wensen jullie veel plezier bij het lezen van dit jaarverslag.



Niels Spuij

Directeur Financiën en  
Organisatie Donker Groep



Klaas Kiekebos

Directeur Markt en  
Realisatie Donker Groep

# 1. Financiën



Stijging omzet, winst en solvabiliteit maken duurzame koers mogelijk - verdere versterking bedrijfspositie in groensector



De gerealiseerde omzetgroei in 2025, in combinatie met solide resultaten en een stabiele solvabiliteitspositie, versterkt de financiële uitgangspositie van Donker Groep. Deze ontwikkelingen stellen de organisatie in staat om te blijven investeren in de strategische pijlers die ten grondslag liggen aan onze langetermijnambities, waaronder het verder vormgeven van onze duurzame koers.

Ten opzichte van 2024 is in 2025 een hogere omzet gerealiseerd. Het resultaat vóór belasting ontwikkelde zich in lijn met deze groei en weerspiegelt daarmee een gezonde verhouding tussen omzetgroei, kostenontwikkeling en operationele prestaties. Deze financiële fundamenten bieden de ruimte om zowel lopende als toekomstige investeringsprogramma's te ondersteunen en de strategische doelstellingen consistent te blijven realiseren.

## 1. Resultaten

(*1.000 euro)	2025	%	2024	%
<b>Omzet</b>	<b>141.881</b>		<b>128.925</b>	
Inkoopwaarde	44.848	31,6%	41.185	31,9%
Personeelskosten	68.055	48,0%	62.186	48,2%
Overige bedrijfskosten	18.704	13,2%	18.702	14,5%
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)</b>	<b>10.274</b>	<b>7,2%</b>	<b>6.852</b>	<b>5,3%</b>
Afschrijvingen	2.924	2,1%	2.854	2,2%
<b>Bedrijfsresultaat na afschrijvingen (EBIT)</b>	<b>7.350</b>	<b>5,2%</b>	<b>3.998</b>	<b>3,1%</b>
Financiële lasten	197	0,1%	232	0,2%
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>7.153</b>	<b>5,0%</b>	<b>3.766</b>	<b>2,9%</b>
Belastingen	1.853	1,3%	1.016	0,8%
Resultaat deelneming	-	0,0%	8	0,0%
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>5.300</b>	<b>3,7%</b>	<b>2.758</b>	<b>2,1%</b>

Tabel 1: Omzet per omzetgroep

Bij vergelijking van de prestaties van Donker Holding B.V. over 2025 met de resultaten van 2024 is een duidelijke groei waarneembaar. De omzet over 2025 is met ruim 10% toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze stijging is hoofdzakelijk het gevolg van een uitbreiding van de activiteiten binnen de verschillende omzetgroepen, aangevuld met doorgevoerde prijsstijgingen richting klanten.

De inkoopwaarde van het werk, bestaande uit werkzaamheden door derden en ingekochte materialen, ontwikkelde zich in lijn met de omzetgroei. Ook de personeelskosten namen toe in overeenstemming met de groei van de bedrijfsactiviteiten. De personeelskosten omvatten zowel de kosten van eigen medewerkers als de kosten van ingeleend personeel; beide componenten lieten een vergelijkbare stijging zien, passend bij de toegenomen werkvolumes.

De afschrijvingslasten bleven in lijn met het niveau van 2024. De overige bedrijfskosten — bestaande uit huisvestingskosten, exploitatiekosten, autokosten, verkoopkosten en algemene lasten — zijn in absolute zin stabiel gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Dat deze kosten niet zijn meegegroeid met de omzetontwikkeling, heeft in 2025 bijgedragen aan een verdere versterking van het operationeel resultaat. Het resultaat over 2025 is daarmee verbeterd ten opzichte van 2024. Deze verbetering is niet alleen toe te schrijven aan de omzetgroei, maar ook aan een scherpere selectie bij het aannemen van projecten en verdere versterking van de risicobeheersing in de uitvoering van onze werkzaamheden.

Verkort kasstroomoverzicht Donker Holding geconsolideerd (*1.000 euro)		2025
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat voor belastingen:		7.350
Afschrijvingen:		2.981
Mutatie voorzieningen:		-16
Mutatie werkkapitaal:		-2.402
Ontvangen/betaalde rente:		-197
Betaalde winstbelasting:		-1.864
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten:</b>		<b>5.852</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings/nieuwe consolidaties in vaste activa:		-4.701
Desinvesteringen in vaste activa:		489
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten:</b>		<b>-4.212</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing leningen:		-797
Betaald dividend:		-1.700
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten:</b>		<b>-2.497</b>
<b>Netto kasstroom = Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-857</b>

Tabel 2. Verkort kasstroomoverzicht Donker Holding geconsolideerd (\*1.000 euro) 2025

De solvabiliteit is in 2025 met ruim 7% toegenomen in vergelijking met 2024. Hiermee wordt ruimschoots voldaan aan de afspraken die met externe stakeholders zijn vastgelegd in de convenanten. Uitgaande van de ingezette koers en de verdere professionalisering van onze bedrijfsvoering, verwachten wij ook in 2026 onze financiële doelstellingen te halen die in lijn liggen met het gerealiseerde resultaat over 2025.

Ondanks de hogere omzet en bedrijfsresultaat daalde in 2025 de netto kasstroom uit operationele activiteiten naar circa 5,8 miljoen euro. Dit is een daling van ruim 3 miljoen euro ten opzichte van 2024. Deze daling kwam vooral door een toename van de debiteurenpositie, onderhanden projecten en hogere betaalde winstbelasting.

De kasstroom uit investeringen en acquisities kwam in 2025 uit op -4,2 miljoen euro, ten opzichte van -3,3 miljoen euro in 2024. De stijging van deze uitgaande kasstroom wordt grotendeels veroorzaakt doordat we meer geïnvesteerd hebben in onze machinevloot. De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam in 2025 uit op -2,5 miljoen euro, tegenover -2,6 miljoen euro in 2024. Dit is voornamelijk het gevolg van aflossingen op bestaande leningen en uitkeringen aan vermogensverschaffers. De kasstromen uit financieringsactiviteiten dragen bij aan een gezonde vermogenspositie en ondersteunen de continuïteit van de bedrijfsvoering.

Het saldo van liquide middelen bij banken nam af van 5 miljoen euro ultimo 2024 naar 4,2 miljoen euro ultimo 2025.

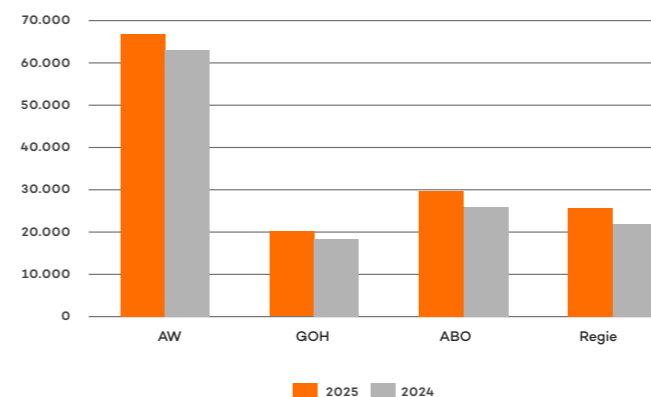
## 1.2 Omzetontwikkeling

In het verslagjaar 2025 is de omzet gestegen tot ruim € 141 miljoen. Deze groei heeft zich voorgedaan in alle omzetgroepen binnen onze organisatie, waaronder:

- aangenomen werk (AW)
- groot onderhoud (GOH)
- abonnementenonderhoud (ABO)
- regiewerkzaamheden.

De brede groei binnen deze categorieën weerspiegelt zowel de stijgende vraag vanuit onze bestaande klanten, als de toename van nieuwe opdrachten.

De omzetstijging is met name toe te schrijven aan de verdere uitbreiding van onze abonnementsportefeuille, een hogere orderinstroom in aangenomen werk en een intensivering van de gladheidswerkzaamheden in het verslagjaar. Daarnaast zien wij bij meerdere opdrachtgevers een duidelijke toename in de gevraagde werkzaamheden. De markt weet ons steeds vaker te vinden voor complexere en specialistische vraagstukken, wat de versterkte positie van onze organisatie in de sector onderstreept.



Figuur 1. Omzet Donker Groep

## 1.3 Investerings 2025 - 2026

Ons investeringsbudget is ingedeeld in drie categorieën: materieel, facilitair en automatisering. Gezien de aard van onze activiteiten binnen de groenbranche vormt de categorie materieel veruit het grootste onderdeel van onze investeringsportefeuille. Dit weerspiegelt het kapitaalintensieve karakter van onze bedrijfsvoering en de voortdurende noodzaak om te beschikken over modern, betrouwbaar en duurzaam materieel.

In het verslagjaar hebben wij opnieuw substantieel geïnvesteerd in onze machinevloot. Deze investeringen zijn gericht op zowel de vervanging van verouderde machines als de uitbreiding van onze operationele capaciteit. Daarmee spelen wij in op de groeiende marktverwachting en onze ingezette koers op het gebied van efficiëntie, inzetbaarheid en emissiereductie. Waar mogelijk kiezen wij voor duurzame en emissiearme alternatieven, waarmee wij invulling geven aan onze ambitie om onze activiteiten verder te verduurzamen en onze milieuoetendingsdruk structureel te verkleinen.

## 1.4 Verwachting 2026

Dankzij onze inzet op kwaliteit, betrouwbaarheid en het tijdig anticiperen op de veranderende klantbehoeften, verwachten wij een voortzetting van de in 2025 ingezette groei en de realisatie van onze financiële doelstellingen. Bij het bepalen van deze doelstellingen is nadrukkelijk rekening gehouden met de investeringen die noodzakelijk zijn om het werk professioneel en zo duurzaam mogelijk uit te voeren. De gekozen investeringsrichting ondersteunt daarmee zowel de continuïteit van onze activiteiten als de realisatie van onze lange termijn doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en bedrijfszekerheid. Gelet op de omvang en samenstelling van de huidige orderportefeuille achten wij de vooruitzichten voor 2026 positief.



# 2. Dubbele materialiteitsanalyse



## Aanpak Donker Groep voorbeeld binnen duurzaamheidsrapportages – uitkomst in lijn met bedrijfsstrategie

In 2024 voerden we voor het eerst een dubbele materialiteitsanalyse uit (DMA). Dit is een manier om te achterhalen welke duurzame thema's 'materieel' oftewel relevant zijn om over te rapporteren in het jaarverslag. 'Dubbel' slaat op het tweerichtingsverkeer van de analyse:

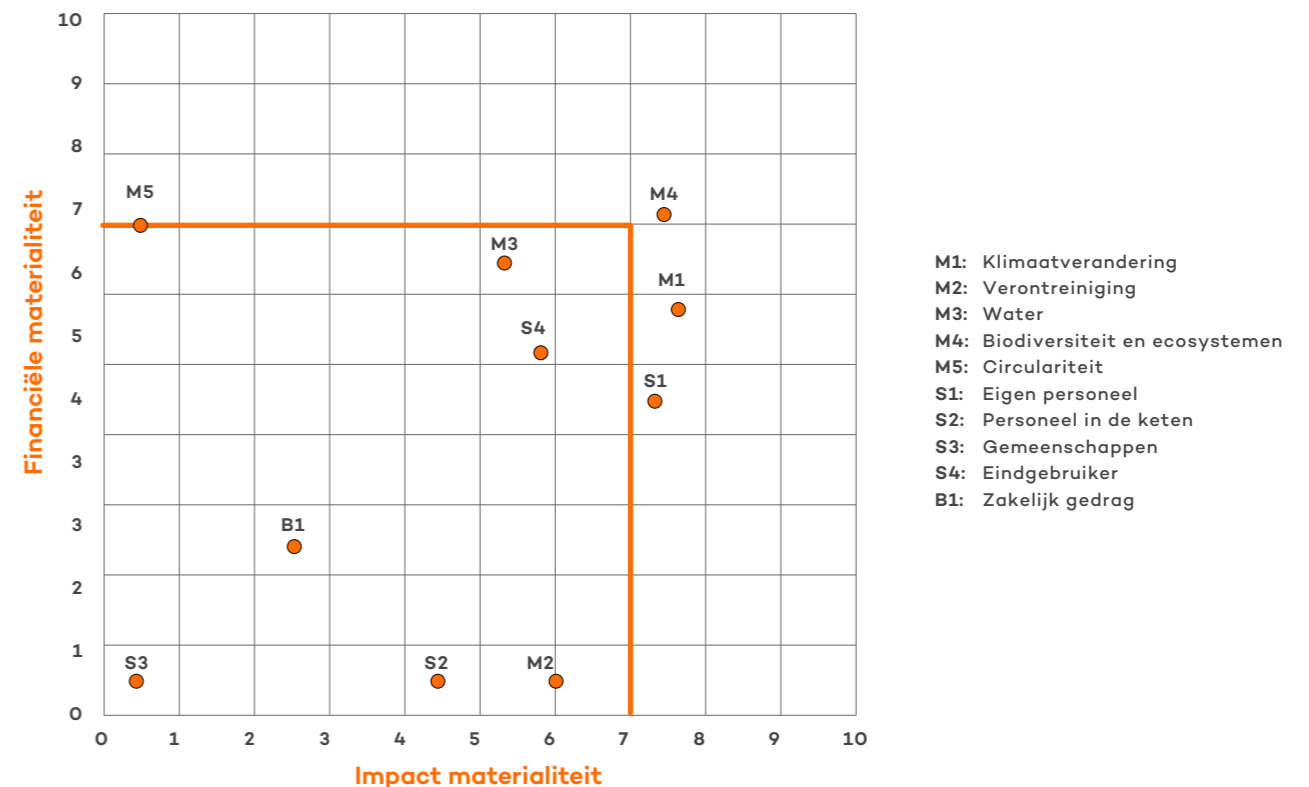
1. Welk impact heeft onze organisatie op duurzame thema's (effect van binnen naar buiten; de 'impactmaterialiteit')
2. Welke duurzame onderwerpen beïnvloeden onze organisatie (effect van buiten naar binnen; de 'financiële materialiteit')

De DMA bestond uit enquêtes en rondetafelgesprekken met onze stakeholders:

- klanten
- medewerkers
- natuur- en certificerende organisaties
- leveranciers
- lokale gemeenschappen
- Koninklijke Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG)
- opleidingsinstituten

## 2.1 DMA-resultaten

Uit de DMA bleek dat vier thema's boven de drempelwaarde 7 scoorden (zie de oranje lijn op de x- en y-as van figuur 2):



Figuur 2. Uitkomst dubbele materialiteitsanalyse Donker Groep 2024

De materiële thema's voor Donker Groep zijn:

- Klimaatverandering
- Biodiversiteit en ecosystemen
- Circulariteit
- Eigen medewerkers

Het thema Bestuur kwam niet als een materieel thema uit de DMA naar voren. Desondanks heeft Donker Groep besloten om hierover wel in het jaarverslag te rapporteren.

## 2.2 DMA-beoordeling

In 2024 vragen we onze accountant De Jong & Laan om een beoordeling van onze DMA-uitvoering en de uitkomsten ervan. Good Growth Collective voert de beoordeling uit, deze organisatie is onderdeel van De Jong & Laan. In 2025 beoordeelt Good Growth Collective of de DMA is uitgevoerd overeenkomstig de Europese regelgeving en of er tegenstrijdigheden zijn gesignaleerd. Vanuit de beoordeling komen geen bijzonderheden naar voren. Volgens Good Growth Collective is de drempelwaarde goed vastgesteld. Ook zijn de vier materiële thema's passend voor onze organisatie omdat ze overeenkomen met onze strategie.

Good Growth Collective bestempelt onze DMA-aanpak als richtinggevend en een voorbeeld binnen de wereld van de duurzaamheidsrapportages. Veel

andere bedrijven onderwierpen hun stakeholders voor de DMA uitsluitend aan lange enquêtes over de in totaal 1.200 uitgevraagde datapunten. Wij namen bij onze ketenpartners kleinere enquêtes af met de relevante vragen en hielden daarna rondetafelgesprekken om het gesprek te voeren vanuit verschillende perspectieven. Dankzij de rondetafelgesprekken ontstond meer verbinding tussen de stakeholders in onze keten. Over de gekozen DMA-vorm waren de deelnemers na afloop positief, een beeld dat onze accountant kan bevestigen. De stakeholders gaven aan meer inzicht te hebben gekregen in zowel hun eigen keten als in onze organisatie.

Good Growth Collective stipte aan dat de gekozen DMA-aanpak naast kwantitatieve ook veel kwalitatieve resultaten opleverde. Deze verrijkte output is van grote waarde om ons dienstenpakket beter af te stemmen op:

- de mogelijkheden (van leveranciers en onderaannemers)
- de behoeftes (van klanten zoals gemeenten en grote bedrijven).

We herhalen de DMA op advies van de accountant elke drie jaar of bij wezenlijke scopeveranderingen – de volgende DMA vindt in 2027 plaats.

# 3. Milieu



In 5 jaar 34% daling broeikasgasintensiteit - 36.000 bomen aangeplant en +75.000 bomen verzorgd - lancering Natuurrijk beheer™

**CO<sub>2</sub> uitstoot**  
Scope 1+2 (ton CO<sub>2</sub>)

4.035

2024  
-13%

**Circulair**  
Reststromen naar nuttige toepassing

99%

2024  
=

**Scans**  
Ontwerpstart met integrale duurzaamheidsscan

98%

2024  
+35%

Donker Groep wil mens en natuur met elkaar verbinden. Dan moeten we goed zorgen voor de natuur. We willen daarom een positieve bijdrage leveren aan de biodiversiteit en ecosystemen, en onze opdrachtgevers helpen met weerbaarheid bij vaker voorkomende extreme weersomstandigheden. En, net als de natuur, emissieloos werken en materiaal-kringlopen sluiten, zodat niets verloren gaat.

Onze missie is ons kompas. We willen maatschappelijke impact maken met de producten en diensten die we ontwikkelen en aanbieden. We willen leidend en onderscheidend zijn op dit vlak, en

ontwikkelen onze mensen tot vakmensen die als groene gids dit ook uitdragen en onze opdrachtgevers hierin meenemen. In onze marketing- en salesactiviteiten zetten we daarom ook steeds meer in op het uitdragen van deze boodschap.

Begin 2026 werden we door de vakjury van Tuin & Landschap in drie jaar tijd opnieuw uitgeroepen tot duurzaamste hovenier in de categorie openbare ruimte. Een kroon op ons werk en aanmoediging dat we de juiste koers varen.

## 3.1 Klimaatverandering

In het CO<sub>2</sub>-beleid is vastgelegd hoe we uitstoot de komende jaren terugbrengen. Door de aankoop en lease van elektrische voertuigen en materieel kunnen we het gebruik van fossiele brandstoffen steeds verder reduceren. Voor onze inspanningen op het gebied van uitstootreductie werden we in 2025 wederom gewaardeerd op de hoogste trede van de [CO<sub>2</sub>-prestatieladder trede 5](#). Op deze manier draagt Donker Groep bij aan [Social Development Goal \(SDG\) 13](#) Klimaatactie.



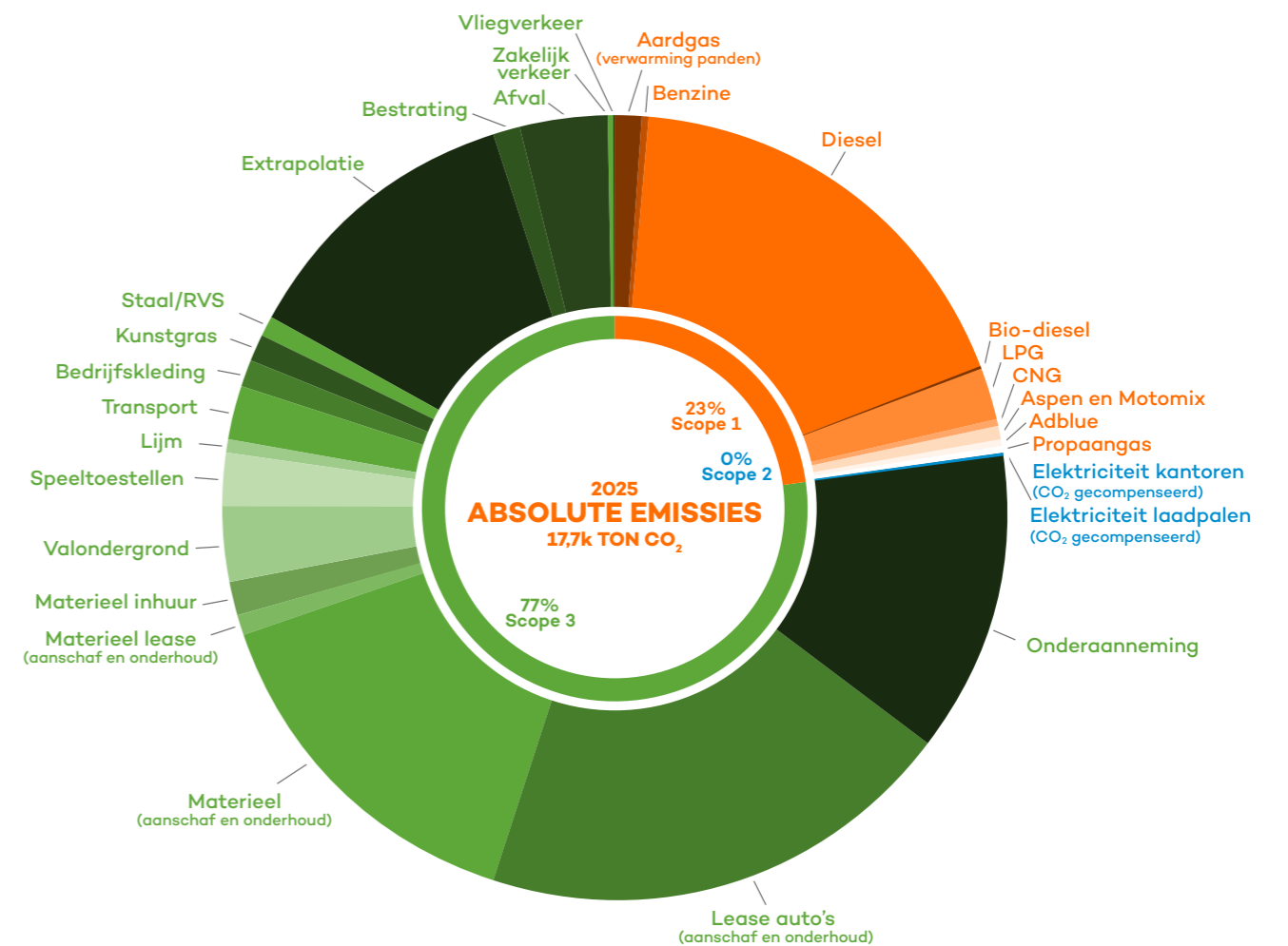
De uitstoot in eigen bedrijfsvoering (scope 1) is in 2025 teruggebracht naar 4.035 ton CO<sub>2</sub>. Dit is een reductie van 13% ten opzichte van vorig jaar en een reductie van 31% versus het basisjaar 2020. Door de inkoop van CO<sub>2</sub> gecompenseerde groene stroom is de uitstoot in scope 2 al sinds 2017 verwaarloosbaar.

Door de decentrale inkoopstructuur en het gebrek aan primaire data afkomstig van leveranciers blijft het lastig om grip te krijgen op uitstoot in de keten. In 2024 is gestart met een programma om inkoopkracht te bundelen door middel van het inkopen bij contractleveranciers. Gezien de complexiteit van de keten (>10.000 leveranciers) is dit een traject van enkele jaren alvorens we hier effect gaan zien.

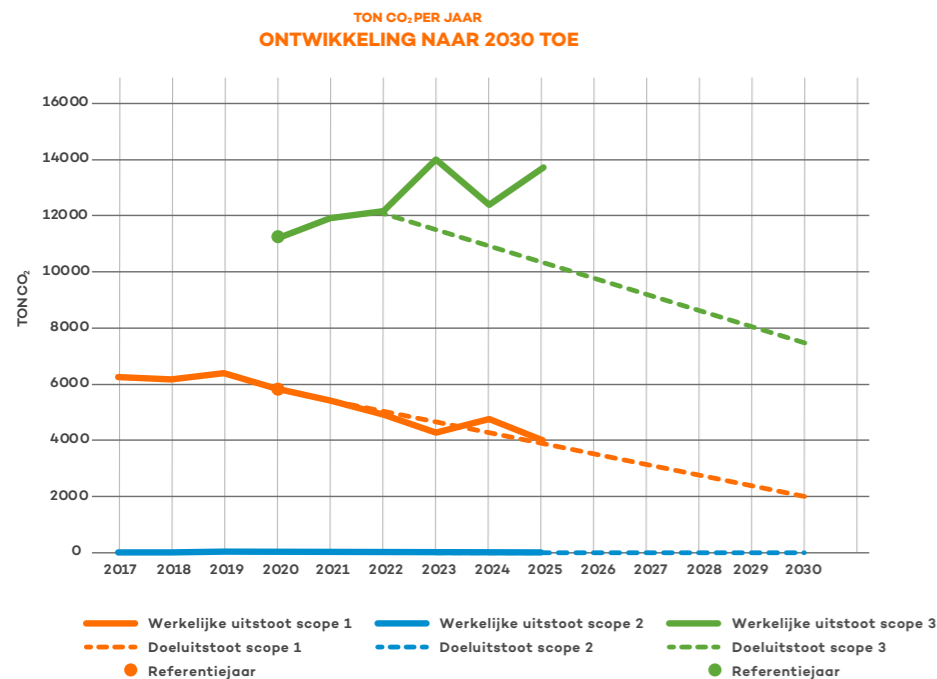
In 2030 willen we de uitstoot in eigen bedrijfsvoering (scope 1) verder terugbrengen naar 2.000 ton CO<sub>2</sub> en de uitstoot in de keten (scope 3) reduceren tot <7.500 ton. Hiervoor hebben we jaardoelen geformuleerd.

### 3.1.1 CO<sub>2</sub>-uitstoot

Wanneer we inzoomen op de voetafdruk dan zien we dat dieselverbruik nog steeds het grootste deel van de scope 1 emissies omvat. In scope 3 zien we dat onderaanneming en de aanschaf en onderhoud van materieel en voertuigen de belangrijkste contributies leveren.

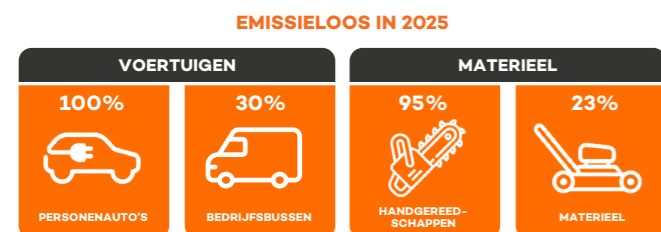


Figuur 3. Totale CO<sub>2</sub>-uitstoot Donker Groep 2025



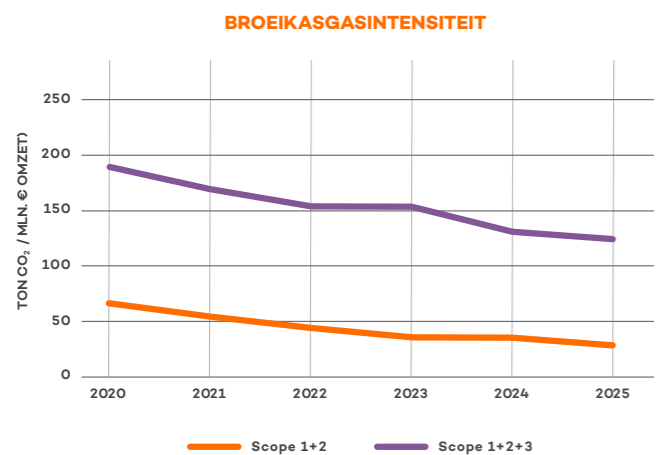
Figuur 4. Trendlijn CO<sub>2</sub>-reductie door de jaren heen.

In 2025 is het emissieloze wagenpark en materieel verder uitgebreid. Een mijlpaal die in 2025 werd behaald is dat al onze personenauto's nu volledig elektrisch rijden. Daarnaast werd er geïnvesteerd in kleine en middelgrote bedrijfsvoertuigen met een trekvermogen kleiner dan 2.500 kg en in middelgroot emissieloos materieel zoals maaimachines, mini-kraantjes en mini-shovels.



Figuur 5. Status emissieloze voertuigen en materieel

Donker Groep groeit als organisatie, de omzet is in de afgelopen vijf jaar met 37% gestegen. Desondanks slagen we erin de totale uitstoot te laten dalen. De broeikasgasintensiteit (uitstoot gedeeld door de omzet) van alle uitstoot samen (scope 1+2+3) is in 5 jaar tijd met 34% gedaald.



Figuur 6. Trendlijn broeikasgasintensiteit (ton CO<sub>2</sub> per mio € omzet) sinds 2020.

### 3.1.2 CO<sub>2</sub>-opslag

Door compostering van groene reststromen wordt veel koolstof vastgelegd. In 2025 is 11.650 ton Groenkeur compost gemaakt uit reststromen. Hiermee is 2.773 ton CO<sub>2</sub> vastgelegd in compost (-31% ten opzichte van 2024).

### 3.1.3 Klimaatadaptieve maatregelen

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

Klimaatadaptatie is bij Donker een vast onderdeel van het ontwerpproces. Ontwerpen van Donker Design worden beoordeeld met het duurzaamheidsinstrument Greenscore of NLTerreinlabel, zodat opdrachtgevers inzicht krijgen in de verbetermogelijkheden binnen hun project (zie § 3.2.1). Op deze manier ondersteunt Donker opdrachtgevers concreet bij het maken van een toekomstbestendige buitenruimte.

In de praktijk helpt Donker opdrachtgevers onder meer door het toepassen van groenstructuren die schaduw bieden en water vasthouden, het aanleggen van waterdoorlatende en waterbergende verhardingen en het inzetten van substraten, beplanting en bomen die beter bestand zijn tegen extreme weersomstandigheden. Daarnaast adviseert Donker bij herinrichtingsprojecten over oplossingen voor waterretentie en -infiltratie, bijvoorbeeld op pleinen, parkeerterreinen en in groengebieden.

### INTERVIEW

#### Ramon Hoiting vertelt over de nieuwe regenwateropvang

In 2025 investeerde vestigingsleider Ramon Hoiting (36) in een watertank van 6.000 liter met filterpomp. De tank vangt regenwater van het dak van het bedrijfspand op. 'We adviseren klanten over klimaatadaptie. Dan voelt het niet goed om zelf met drinkwater nieuw aangeplante bomen en planten te bewateren. Regenwater is bovendien beter voor groen. Vooral in warme periodes gebruiken we veel water. Voor groenbewatering en ook in de heetwatermachine waarmee we onkruid bestrijden in grindvakken en bij verhardingskanten en -randen. De tank scheelt enorm. Ons drinkwaterverbruik halveerde in 2025. Daarom hebben we in januari 2026 een tweede tank aangeschaft. Dankzij de verdubbeling van de capaciteit tot 12 kubieke meter, spoelen we nu mooi ook nog onze bedrijfsbussen af met het gefilterde regenwater.'



### Water

Water is een schaarser wordende hulpbron. Donker Groep gebruikt water voornamelijk voor bewatering van beplanting, reiniging van voertuigen en de kantoorfuncties. We schatten het waterverbruik in 2025 in op 2.894 m<sup>3</sup>. Vanuit jaarafrekeningen van waterleveranciers is het waterverbruik voor eigen huisvesting inzichtelijk gemaakt. Voor de meeste huurpanden is het waterverbruik echter nog niet inzichtelijk, bijvoorbeeld omdat deze opgenomen is in de huurprijs of gedeeld worden met andere gebruikers. De komende jaren werken we verder aan het verbeteren van de kwaliteit van de waterdata, zodat we beter kunnen sturen op bewust en verantwoord watergebruik.

### 3.2 Biodiversiteit en ecosystemen

Donker Groep werkt aan het beschermen en verbeteren van biodiversiteit en ecosystemen. Dit doen we met het ontwerp, de aanleg en het beheer van buitenruimtes. Het lokale ecosysteem is daarbij altijd het vertrekpunt. We letten op de aanwezige gebiedseigen soorten, een goede opbouw van het groen en de verbindingen tussen groene plekken. Op deze manier draagt Donker bij aan [SDG 11](#) en [SDG 15](#).

#### 3.2.1 Greenscore

In 2025 zien we een toename en verbreding van het gebruik van Greenscore ten opzichte van NL Greenlabel. Beide methoden zijn integrale beoordelingssystemen om de duurzaamheid van terreinen te meten. Greenscore is in 2024 ontwikkeld door ons innovatiecentrum Donker LAB. De Greenscore-meting is laagdrempeliger dan NL Greenlabel en bieden we onze abonnementsklanten kosteloos aan.

Het gebruik van Greenscore binnen Donker Groep start bij de groenontwerpers van onze divisie Donker Design. Om inzichtelijk te maken waar verbeterkansen liggen bij de herinrichting van terreinen, starten zij in 2025 bij 98% van de ontwerptrajecten met een pre-screening. Hiermee steeg het gebruik van de screening met 35% ten opzichte van 2024. Gedurende het ontwerptraject gebruiken de ontwerpers de meting opnieuw om te monitoren of de gestelde doelen overeind blijven. Dankzij de metingen kunnen we vaststellen dat Donker Design de duurzame inrichting van terreinen in 2025 aantoonbaar verbeterd van gemiddeld onvoldoende naar voldoende.

Medewerkers van onze divisie Donker Groen maken in 2025 eveneens in toenemende mate gebruik van Greenscore. Dit is in 2025 vergemakkelijkt dankzij de lancering van de Greenscore-app die ook Greenscore-rapportages genereert. In totaal voeren we in 2025 203 Greenscores uit

#### 3.2.2 Natuurlijk beheer™

Donker Groep biedt vijf vormen van groenbeheer aan. In 2025 lanceren we een zesde groenbeheermethode: Natuurlijk Beheer™. Dit is een vorm van ecologisch groenbeheer met maximale stimulering van de biodiversiteit. Dit concept is speciaal ontwikkeld door Donker Groep en ecologisch adviesbureau NLadviseurs. Het combineert natuurinclusief en natuurvolgend beheer met vaste elementen zoals educatie, monitoring, KPI-dashboarding en een jaarlijkse natuurschouw. Hierbij worden ook de medewerkers van klanten meegenomen in de switch naar ecologisch beheer. Dit gebeurt met:

- rondleidingen door ecologen
- webhosting met onder meer nestkastcamera's
- buitenbeobding met QR-codes.

In 2025 stappen twee van onze opdrachtgevers over op Natuurlijk Beheer™; een bankier en verzekeraar. Ook volgen 45 van onze medewerkers de training voor de toepassing van deze nieuwe beheermethode.

### 3.2.3 Verbetervoorstellen

Onze medewerkers maken 179 verbetervoorstellen voor verduurzaming van groene buitenruimtes voor onze abonnementsklanten voor groenonderhoud. In deze verbetervoorstellen word maatregelen voorgesteld om de biodiversiteit te bevorderen.

### 3.2.4 Bewustwording

In 2025 dragen we bij aan de bewustwording van de waarde van de natuur. Onze specialisten werken mee aan een podcast van Vereniging Circulair Friesland en geven lezingen en/of inspiratiesessies bij:

- Beurs Openbare Ruimte
- Koplopersprogramma
- BVB Platformdag Bedrijventerreinen
- Festival van NL Adviseurs
- bedrijven

#### PROJECT

### Project Natuurlijk Beheer™

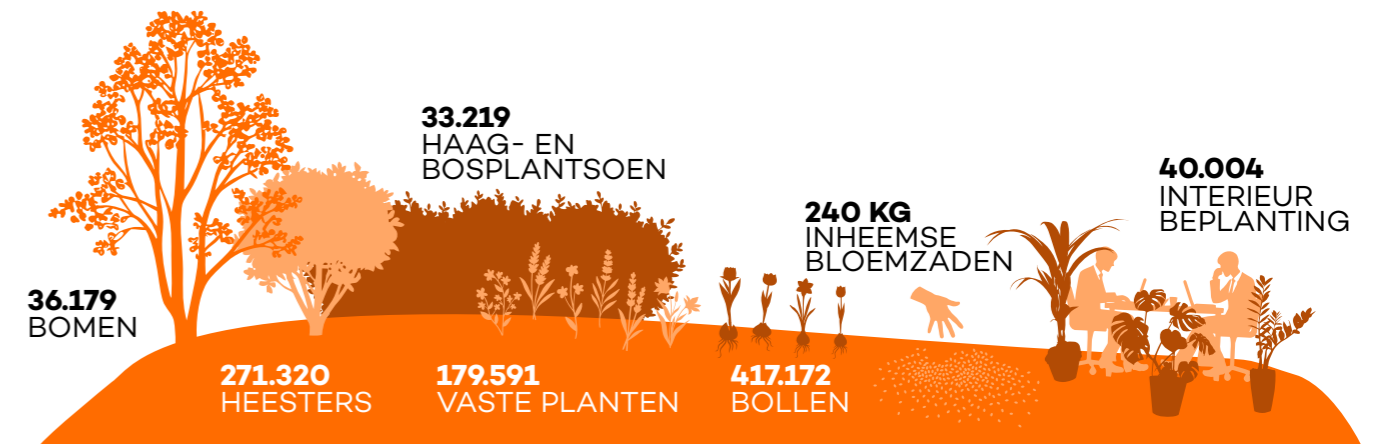
In 2024 transformeert Donker Groep een buitenterrein van een grote klant in de Randstad naar een bedrijfstuin van de toekomst. Het resultaat bestaat uit een stijlvol geheel met nieuwe beplanting en inrichting waarvan zowel mens als biodiversiteit profiteren. Bovendien stapt de klant in 2025 over op Natuurlijk Beheer™. Twee metingen van onze partner NL Adviseurs ten opzichte van de uitgangssituatie in 2024 tonen de positieve effecten van deze nieuwe beheermethode op de biodiversiteit aan:

- +66 meer plantensoorten tot in totaal 156 soorten waaronder het grasklokje en de beemdkroon, zodat meer insecten bediend worden
- +6 vogelsoorten tot 13 in totaal, waaronder de beschermde en kleurrijke putter (zie foto) en zwarte roodstaart
- +7 bijen-, wespen- en zweefvliegsoorten tot 15 in totaal, waaronder de tronkenbij en tuinbladsnijder
- +1 soort voor de in totaal 3 soorten dagvlinders en libellen, waaronder een klein geaderd witje en een oeverlibel
- +8 sprinkhanen, kevers en wantsen, waaronder de ratelaar.



### 3.2.5 Beplanting

Nederland staat voor de opgave om te vergoeden. In toenemende mate kiest Donker Groep bij buitenbeplanting voor gebiedseigen soorten die goed aansluiten op het lokale ecosysteem. Op groepsniveau is nog niet inzichtelijk wat de impact van deze beplanting is op biodiversiteit en ecosystemen. Wel staat vast dat de aanleg van dit groen een wezenlijke bijdrage levert aan het vergroenen van binnen- en buitenruimtes, vergroting van het welzijn en versterking van lokale ecosystemen. Donker Groep plantte in 2025 maar liefst aan:



Figuur 7. Aangeplant, gezaaid en geplaatst in 2025

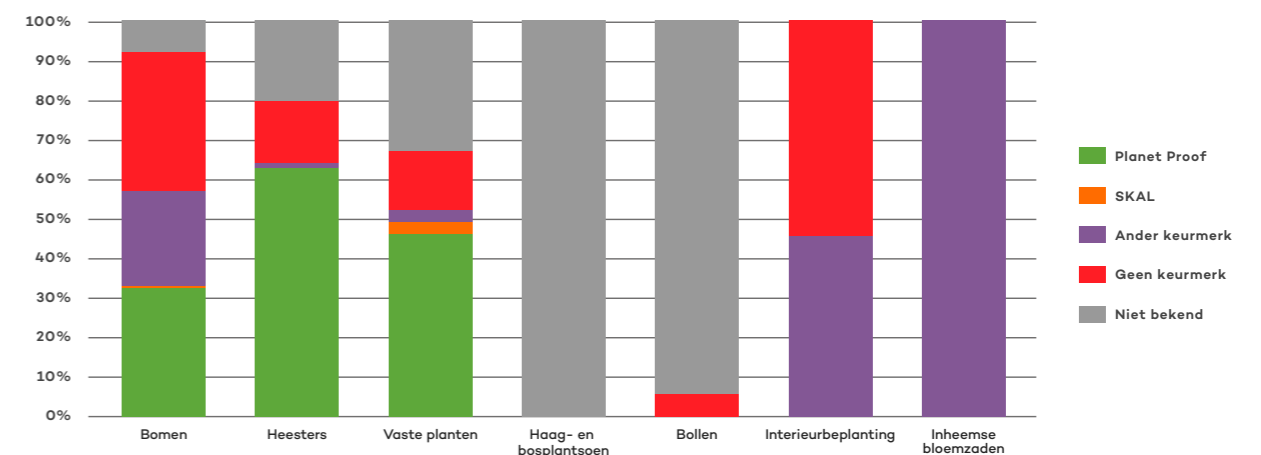
#### Boombeheer

Donker Groep ziet bomen als waardevolle, levende dragers van ecosystemediensten en hanteert bij het kappen van bomen het uitgangspunt 'behouden tenzij'. Het kappen van bomen is voor Donker een maatregel van de laatste orde, die uitsluitend wordt toegepast wanneer bomen niet langer veilig, vitaal of toekomstbestendig zijn, of wanneer behoud aantoonbaar niet inpasbaar is binnen de ruimtelijke context. In de gemeente Amsterdam verzorgden we in 2025 ongeveer 150 boomverhuizingen.

Bomen geven ons zo veel: schone lucht, schaduw, koeling en CO<sub>2</sub>-opslag (zie volgende pagina's). Goed boomonderhoud is van belang om de veiligheid en gezondheid van ons bomenbestand te waarborgen. Afgaand op ons informatiesysteem verzorgen we in 2025 ± 75.000 bomen door ze water te geven en/of visueel te controleren op gezondheid en veiligheid voor de omgeving met een Visual Tree Assessment (VTA). In werkelijkheid verzorgen we meer bomen omdat nog niet elke boomverzorging geregistreerd is.

#### Beplantingteelt

In de reguliere teelt van beplanting wordt traditioneel nog met chemische bestrijdingsmiddelen gewerkt. Om de negatieve impact in de keten te beperken, streven we naar de inkoop van beplanting met een keurmerk voor biologische teelt (SKAL) en minimaal met het Planet Proof keurmerk. Uit een inventarisatie van de ingekochte beplanting in 2025 blijkt dat deze certificering achterblijft bij onze ambitie; in 2025 wordt 28% van de beplanting met een Planet Proof keurmerk ingekocht, 4% is voorzien van een ander keurmerk (NL Greenlabel, MPS), 13% wordt zonder keurmerk ingekocht en voor 55% van de ingekochte beplanting is de status onbekend. Oorzaken hiervan zijn: beperkingen in het beschikbare assortiment, onvoldoende inzicht in certificering van beplanting, onvoldoende borging op de ingekochte goederen. Naar aanleiding van deze uitkomsten worden aanvullende afspraken gemaakt met leveranciers zodat we hier de komende jaren stap-voor-stap in kunnen groeien.



Figuur 8. Certificering van beplanting

# DE IMPACT VAN EEN LOOFBOOM



Een loofboom is elk seizoen anders en beïnvloedt daarmee de seizoensbeleving voor de mens. De beleving van de boom wordt versterkt door het aantrekken van bijvoorbeeld vogels, eekhoorns en insecten.



Op warme dagen transpireren de bladeren van de bomen. Dit zorgt voor verkoeling van de omgeving.



Een goed gekozen boom biedt schuil- en nestplekken aan vogels en is een voedingsbron voor allerlei soorten dieren in de vorm van nectar, bessen en noten.



Goed bodemleven is een voedselbron voor o.a. vogels. Daarnaast maken o.a. wormen gangen in de grond die de grond losmaken en zorgen voor een betere afwatering bij regen en betere doorwortelbaarheid voor beplanting.



Een loofboom laat zijn blad vallen in de herfst. Dit blad is een natuurlijke bemester van de grond. Daarnaast houdt dit de grond warmer waardoor planten beter beschermd zijn tegen vorst en het bodemleven langer actief blijft. Dit laatste zorgt ervoor dat vogels langer deze voedselbron tot hun beschikking hebben in de herfst en winter.



In de schaduw groeien en bloeien andere bloemen dan in de zon. Dit verhoogt de biodiversiteit en de beleving van de buitenruimte.



Natuurlijke schaduw van loofbomen op gebouwen zorgt voor een koeler binnenklimaat. Dit bespaart energiekosten voor verkoeling. In de winter schijnt de zon door takken en zorgt voor een warmer binnenklimaat. Dit bespaart energiekosten voor verwarming. Natuurlijke warmte en koelte zorgen voor een fijner klimaat.



De wortels van bomen nemen ten tijde van regen het water op waardoor er minder kans is op wateroverlast of de overlast sneller wordt afgevoerd.



Circulariteit



Klimaatadaptief



Natuurinclusief



CO2-neutraal





Aanleg een van de drie schoolpleinen rondom Samen Kansrijk

### 3.2.6 Groene schoolpleinen

Op groene schoolpleinen spelen en leren kinderen spelenderwijs over de natuur, seizoenen en duurzaamheid. In 2025 ontwerpt onze divisie Donker Design 29 groene schoolpleinen en 21 groene speellocaties in de openbare ruimte. In 2025 legt onze divisie Donker Groen 42 groene schoolpleinen aan. Naast de groene speelpleinen voor het reguliere onderwijs, leggen we ook groene schoolpleinen aan voor het bijzonder onderwijs. Een bijzonder project is de aanleg van drie groene schoolpleinen en een voedselbosje rondom Samen Kansrijk, een basisschool in Drachten voor auditief, motorisch, verstandelijk en/of emotioneel gehandicapte of beperkte kinderen. Verder realiseren we meer speelmogelijkheden op een schoolplein voor visueel beperkte kinderen van excellente Visio-school in Rotterdam en starten we met de planvorming voor het schoolplein van KindCentrum Haren voor visueel en meervoudig gehandicapte kinderen.

### 3.2.7 Chemievrij beheer

Een belangrijk onderdeel van onze aanpak is chemievrij beheer. Om die reden wordt al jaren ingezet op de natuurlijke bestrijding van ongewenste flora en fauna, en gebruikt Donker geen chemische bestrijdingsmiddelen in het beheer. Zo voorkomen we schade aan insecten, bodem en water. Ook opdrachten die bij derden worden weggezet via onderaannemerscontracten werken in lijn met dit beleid.

### 3.2.8 Zout

Om gevaarlijke situaties door winterse gladheid te voorkomen, gebruikt Donker Groep zout (337 ton in 2025). Tegelijkertijd weten we dat zout het bodemleven verstoort en schade aan planten en bodem veroorzaakt. Door slimmer te strooien, beter te doseren en processen te optimaliseren, streven we naar een efficiënte inzet van zout. Daarnaast zoekt Donker in 2025 actief naar alternatieven voor strooizout die deze afgelopen winterperiode zijn getest, zodat de impact op bodem, water en natuur stap-voor-stap kan worden verminderd.

## 3.3 Circulaire economie

In 2035 wil Donker Groep geen reststromen meer verbranden en materiaalkringlopen hebben gesloten. Dit doen we door de grip op onze ketens te versterken. In 2024 is hiervoor beleid ontwikkeld. Al in de ontwerp- en aankoopfase zetten we in op langdurig materiaalgebruik en -hergebruik. 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](#).



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 een STIP® certificering: alle houtproducten die in 2025 zijn ingekocht komen uit verantwoord beheerde bossen.

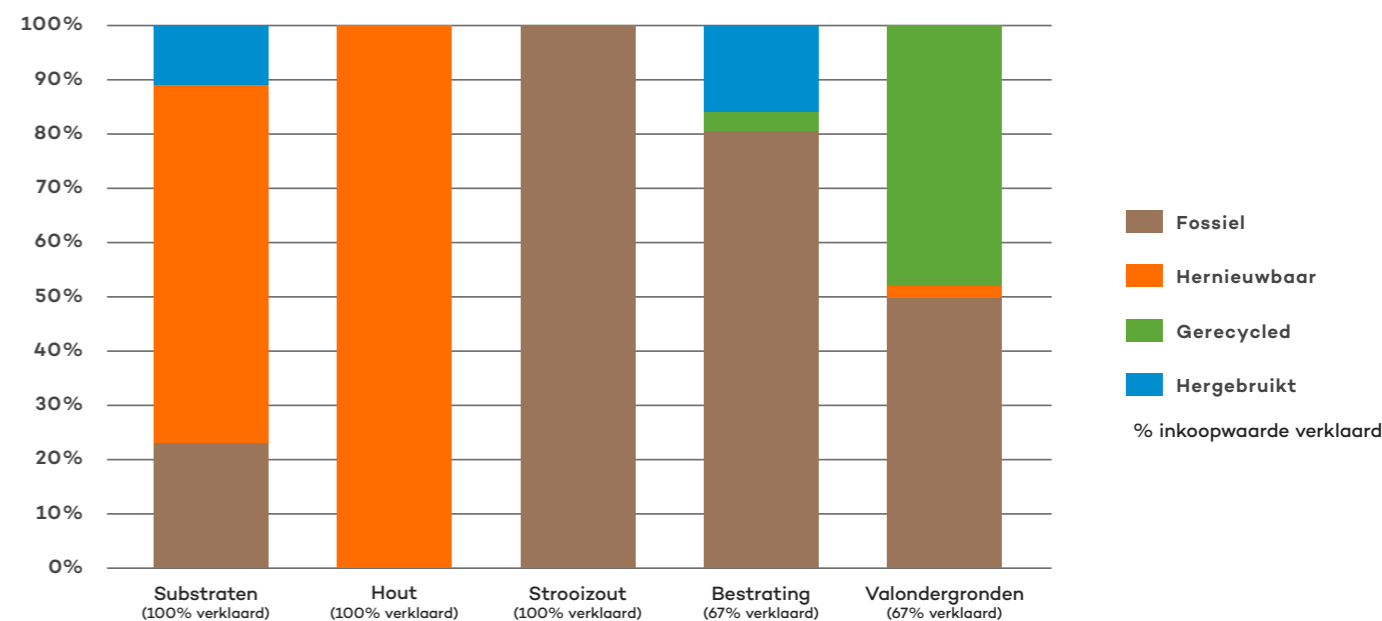
In 2025 is daarnaast gewerkt aan de volgende inkoop-categorieën:

- speeltoestellen (circulariteit, STIP-hout, CO<sub>2</sub>-reductie voor staal)
- beplanting (naar Planet Proof of SKAL-certificaat)
- bedrijfskleding (circulair, sociaal verantwoord geproduceerd)
- bestrating (CO<sub>2</sub>-reductie, circulariteit)

### 3.3.1 Ingaande materialen

We proberen meer grip te krijgen op herkomst van ingekochte materialen, zodat we het gebruik van fossiele materialen kunnen afbouwen. Criteria voor onder meer circulariteit, CO<sub>2</sub>-reductie, biodiversiteit en klimaatadaptatie worden in consultatie met interne stakeholders en leveranciers vastgesteld. De keten in beweging krijgen kunnen we niet alleen, daar hebben we ketenpartners bij nodig die samen met ons willen optrekken.

Onze divisie Donker Substrates ontvangt meer dan 90% van alle ingaande materiaalstromen van Donker Groep. Naast de verwerking van groene reststromen vanuit Donker Groen vestigingen worden hier verschillende grondstoffen ingekocht (zand, steenslag, klei, lava, teeltaarde, etc). Vanuit de massabalans bij Donker Substrates is hier goed zicht op; 66% van deze grondstoffen is hernieuwbaar



Figuur 9. Oorsprong van materiaalinstromen (x% inkoopwaarde verklaard)

**PROJECT**  
**Playground Rommelkist**

In 2025 maken we in Arnhem een speelplek waarin alle kinderen (en ouders) zich kunnen ontladen. Kinderen met verschillende karakters en behoeftes, en kinderen met beperkingen. De speelplek die De Rommelkist heet, heeft een hoogteverschil van 9 meter (!). Onze insteek is behoud van alle bomen én circulair werken. Van tevoren maken onze specialisten een boom effect analyse en passen het uitvoeringsontwerp erop aan. Het hoogteverschil leent zich uitstekend voor de mooie watergoot met delen van het harde natuurproduct robinia-hout. De kinderen pompen zelf het water op en beïnvloeden met sluisjes de waterloop. Voor de paden blijken na onderzoek circulair hergebruikte klinkers de beste keuze in technisch en financieel opzicht. We hergebruiken ook betontegels om sterke zitbankjes te maken. Het pad wordt glooiend, waardoor ook rolstoelers volgens onze speelveiligheid-specialisten binnen de veiligheidsnormen kunnen manoeuvreren. Ook maken we voorzieningen rolstoeltoegankelijk: de waterpomp en -loop, het speelhuisje, de -toren en als klap op de vuurpijl een rolstoeltrampoline. We verzetten een paar van de betonblokken die de tribune vormen om het sportveld. Hierdoor wordt een tribunedeel speels wat hoger en krijgen rolstoelers beneden meer ruimte om mee te doen. Op het neerhalen van één zieke boom na, lukt het om alle bomen te behouden. Ook voor de officiële opening weten de kinderen de vernieuwde Rommelkist al goed te vinden.



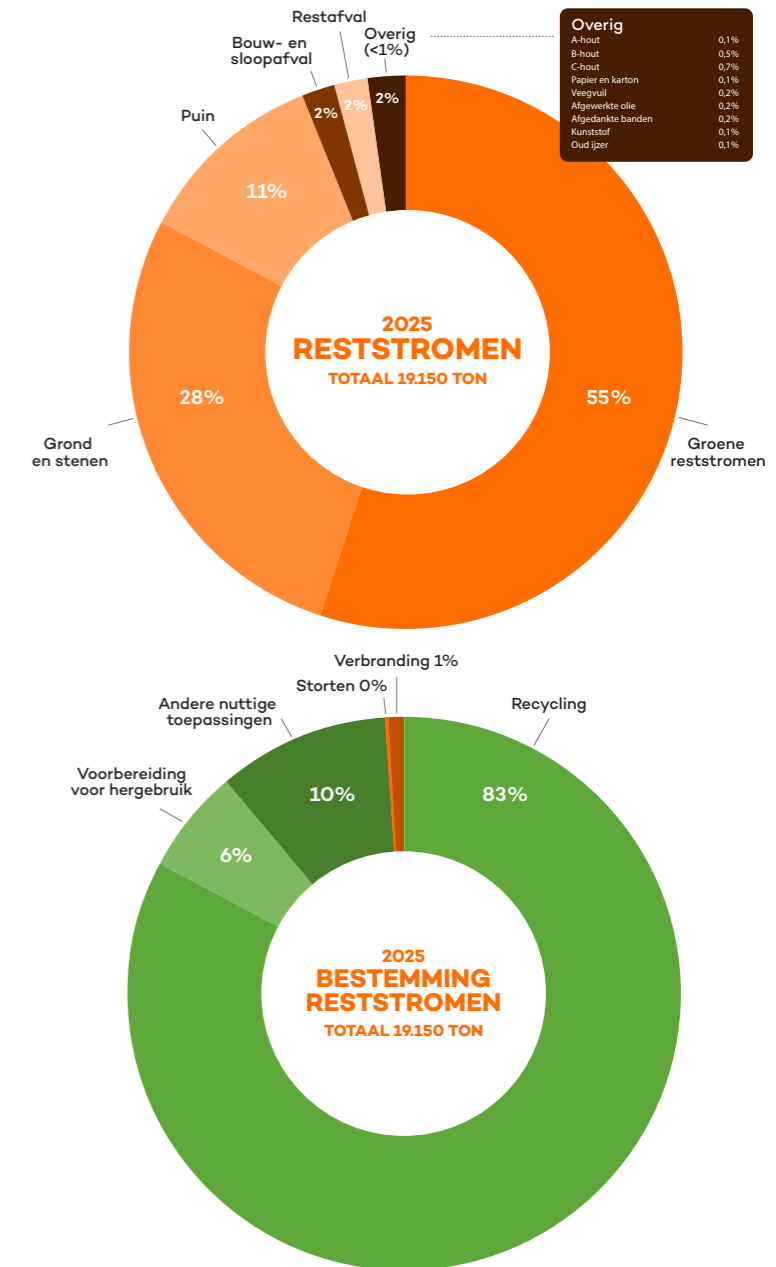
**3.3.2 Reststromen**

In de circulaire economie bestaat geen afval meer. 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. We hebben 90% van de reststromen in beeld via het afvalportaal op de vestigingen en de jaarlijkse rapportage van afvalverwerkers die rechtstreeks vanaf projectlocaties reststromen afvoeren. In 2025 kwam er in totaal 19.150 ton aan reststromen vrij (-3% t.o.v. 2024). De belangrijkste reststromen zijn groene reststromen (55%), schone grond (28%) en puin (11%) – zie figuur 10.

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. Zo werd afgelopen jaar ruim 83% van de reststromen gerecycled tot nieuwe grondstoffen, 6% voorbereid voor hergebruik, 10% kreeg een andere nuttige toepassing en slechts 1% van de reststromen ging naar verbranding. Zo worden groene reststromen verwerkt tot hoogwaardige compost, gaat schone grond naar de grondbank en wordt puin weer bouwgrondstof.

**PARTNER**  
**Houtwerf Amsterdam**

Soms is boomkap onvermijdelijk. De bomen die we kappen in Amsterdam brengen we naar de Houtwerf Amsterdam in het Amsterdamse Bos. Hier wordt het hout gezaagd, gedroogd en in de timmerwerkplaats verwerkt tot producten zoals gevelbekleding, hekwerken, boompalen en bankjes. Deze producten krijgen een tweede leven in de Amsterdamse openbare ruimte en lokale projecten onder het circulaire motto 'Geen snipper de stad uit'.



**Figuur 10.** Reststromen 2025

# 4. Sociaal



Geen loonkloof tussen man en vrouw - ruime verdubbeling medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt – lancering digitaal leerplatform

## Medewerkers

905

2024  
+28

## Verzuim

5,2%

2024  
-0,1%

## Veiligheid

# arbeidsongevallen (IF)

5

2024  
-2

### 4.1 Personeelsbezetting

Op 31 december 2025 heeft Donker Groep 889 medewerkers in Nederland in dienst en 16 in België (zie § 5.1.2). Naast de eigen medewerkers werken in 2025 ook uitzendkrachten en zzp'ers bij ons, de meesten in het hoogseizoen, als het groen uit de winterslaap is ontwaakt.

	# mensen	# FTE*
Medewerkers vast dienstverband	730	707
Medewerkers tijdelijk dienstverband	175	164
Totaal eigen medewerkers	905	840
Uitzendkrachten en zzp	581	185
<b>Totaal medewerkers</b>	<b>1.486</b>	<b>1.026</b>

\* FTE: full time equivalent, oftewel voltijds equivalent.

Tabel 3. Opbouw medewerkersbestand Donker Groep, peildatum 31 december 2025

#### 4.1.1 Zzp'ers

In 2025 verscherpt de overheid de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) om schijnzelfstandigheid tegen te gaan. Hierdoor kiezen meerdere zzp'ers ervoor om bij ons in dienst te treden. Om aan de verscherpte wet te voldoen, past Donker Groep de voorwaarden voor de zzp-inhuur aan. De zzp'ers die voor ons werken hebben meerdere opdrachtgevers, beschikken over een modelovereenkomst met de te verrichten werkzaamheden en hebben een aansprakelijkheidsverzekering. Bovenop deze wettelijke voorwaarden gaan zzp'ers bij ons alleen aan de slag als zij beschikken over een arbeidsongeschiktheidsverzekering. Deze verzekering past in onze ogen bij werkelijke zelfstandigen en daarin nemen we onze verantwoordelijkheid als opdrachtgever.

#### 4.1.2 Verzuim

In 2025 neemt het verzuimpercentage met 5,2 procent licht af in vergelijking met de 5,3 procent in 2024. Hiermee bereiken we onze doelstelling van 4,5 procent voor 2025 niet. Voor 2026 houden we dezelfde doelstelling aan, onze stip op de horizon is 3,5 procent. Ten opzichte van de hovenierssector realiseren we een beter resultaat (6%-6,4%). Sinds de coronapandemie is het verzuimpercentage echter op een hoger niveau blijven steken. In de voorgaande periode lag het stabiel rond de 4 procent. Kenmerkend is een veranderde ziekmeldcultuur; lagere drempel om ziek te melden en meer aandacht voor gezondheid. Daarnaast nemen stress-gerelateerde klachten en psychisch verzuim toe. Tot slot spelen de personeelstekorten ook deels een rol door vergrijzing en geringe instroom ontstaat er een hogere werkdruk met uitval tot gevolg.

De leidinggevenden van Donker Groep worden begeleid en getraind om inhoudelijk goede verzuimbegeleiding te bieden met oprechte interesse en ondersteuning. Omdat frequent verzuim een indicator kan zijn voor langdurig verzuim, krijgen leidinggevenden bij de derde ziekmelding een signaal om een open en niet-veroordelend gesprek te voeren. Daarin vragen zij ook naar de werk-privébalans en de gemoedstoestand. We weten dankzij het Periodiek Medisch Onderzoek (zie § 4.4) dat mentale druk soms meespeelt bij ziektemeldingen. Mede door de hoge inflatie van de afgelopen jaren kan financiële stress bijvoorbeeld leiden tot schaamte, slecht slapen en spanning thuis. In het jaargesprek polsen de leidinggevenden welke ondersteuning geboden kan worden, zoals het bewegen naar een financiële coach.

	2025	2024
Bruto verzuim*	5,8%	5,9%
Netto verzuim*	5,2%	5,3%

\* Het netto verzuimpercentage telt de uren mee die een zieke medewerker weer werkt in de re-integratieperiode. Het bruto verzuimpercentage corrigeert niet voor het werk tijdens de re-integratie.

Tabel 4. Bruto en netto verzuim Donker Groep

#### 4.1.3 Doelgroep-medewerkers

Al decennialang werken onder het motto 'Iedereen doet mee' mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Donker Groep. In 2025 zijn dit gemiddeld 111 personen met een fysieke of mentale uitdaging. Met dit aantal maakt deze groep 12,3% uit van ons totale aantal medewerkers. Dit is een ruime verdubbeling van het percentage in 2024. Deze collega's staan zelf bij ons op de loonlijst of werken bij ons via een van de vijftien organisaties die deze mensen aan werk helpen, zoals WerkSaam, Laborijn en Caparis. Wij bieden onze collega's uit de doelgroep duurzaam en langlopend werk. We koppelen ze aan vaste begeleiders of 'buddies' die affiniteit met deze mensen hebben. In 2025 volgen vier van onze vaste medewerkers een training voor de juiste begeleiding van de doelgroep. Met de inzet van de doelgroep draagt Donker bij aan [SDG 10](#) Ongelijkheid verminderen.



	# doelgroep-medewerkers
2025	111
2024	47

Tabel 5. Aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt Donker Groep

### PSO-3 en PSO-30

In 2025 zijn we in het bezit van trede 3 van het keurmerk Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO-3). Trede 3 kent TNO toe aan organisaties die koploper zijn in het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2025 verliep onze erkenning. We verwachten deze in het voorjaar 2026 met terugwerkende kracht weer te ontvangen.

Op 1 maart 2025 ontving onze vestiging Doetinchem PSO-30+. Dit is de hoogst haalbare erkenning voor het bieden van inclusieve werkgelegenheid; waarbij als voorwaarde geldt dat minimaal 30% van de medewerkers een afstand tot de arbeidsmarkt heeft.

## 4.2 Beloning en sociale bescherming

Donker Groep volgt de vigerende wetgeving voor arbeid en zorg. Voor al onze medewerkers gelden de standaard arbeidsvoorwaarden van de Cao voor het Hoveniersbedrijf in Nederland.

### 4.2.1 Extra werknemersverzekeringen

Onze medewerkers zijn goed beschermd tegen mogelijk inkomensterugval dankzij drie aanvullende verzekeringen. De eerste vangt mogelijk inkomensval op bij werkloosheid en is afgesproken met de sociale partners in de Cao. De twee andere verzekeringen voorkomen een mogelijke inkomensval bij langdurige arbeidsongeschiktheid. Deze verzekeringen heeft Donker Groep uit eigen beweging afgesloten.

### 1. PAWW

In 2016 werden de regels voor werkloosheidsuitkeringen aangepast met de Wet Werk en Zekerheid. Als gevolg hiervan ontvangen werklozen maximaal 24 maanden een uitkering via de Werkloosheidswet (WW) in plaats van 38 maanden. Om het financiële gat van 12 maanden op te vangen, richten vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en de sociale partners de Private aanvulling WW op (PAWW). De PAWW vult de WW-uitkering aan tot de voormalige maximale lengte van 38 maanden.

### 2. WGA-hiaat Basis

Medewerkers die langdurig meer dan 35% arbeidsongeschikt raken, krijgen de uitkering Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten (WGA). Als ze na verloop van tijd minder dan 50% verdienen dan de vastgestelde arbeidscapaciteit, valt hun uitkering terug naar een lage vervoluitkering. Het verschil tussen het oude loon en de lage uitkering is het WGA-hiaat. De uitkering WGA-hiaat Basis vult in dat geval de uitkering aan met een bepaald percentage.

### 3 WGA-hiaat Uitgebreid

De verzekering WGA-hiaat Uitgebreid vult het inkomen van de arbeidsongeschikten aan tot ongeveer 70% van het laatst verdiende salaris, waardoor het inkomen grotendeels op peil blijft. Daarnaast geldt deze verzekering in meer situaties, niet alleen bij de lage WGA-vervoluitkering.

### 4.2.2 Gelijke beloning

Van de 905 medewerkers van Donker Groep is 761 man en 144 is vrouw. We wachten nog op de software-update voor meer genderregistratiemogelijkheden. In 2025 is voor het eerst in de geschiedenis van Donker Groep het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen uitgerekend. Dit verschil is voor de gehele populatie 0,04%. Als we alleen de Nederlandse medewerkers meenemen, dan is het verschil 0,89%. De conclusie is in beide gevallen duidelijk: Donker Groep heeft geen gendergerelateerde loonkloof. In zowel Nederland als België is het loonverschil minder dan 1% is en daarmee verwaarloosbaar. Op deze wijze draagt Donker opnieuw bij aan [SDG 10](#) Ongelijkheid verminderen.



	Donker Groep	Bedrijfsleven	Overheid
Gendergerelateerd loonverschil	0,04%	14,5%*	4,5%*

\* Percentages gebaseerd op meest recente cijfers. 2025 voor Donker Groep, 2024 voor het bedrijfsleven en de overheid (Monitor Loonverschillen mannen en vrouwen, Centraal Bureau voor de Statistiek).

Tabel 6. Beloningsverschil tussen mannen en vrouwen

### 4.2.3 Fuwa

In 2025 zijn het loongebouw en de functiematrix (fuwa) verder ontwikkeld voor de functies die niet op de Cao VHG lijst staan. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met onze ondernemingsraad. Een fuwa is een methode om functies (niet personen) objectief met elkaar te vergelijken en in te delen op basis van:

- Functiezwaarte, mate van zelfstandigheid en mate van complexiteit
- Verantwoordelijkheden over middelen
- Vereiste kennis, vaardigheden, ervaring en voorervaring.

De Cao VHG voorziet in functies zoals die van hovenier met het systeem Orba in een fuwa. Dit geldt niet voor een kleine honderd functies zoals calculators, managementassistenten en functies op het hoofdkantoor en bij Donker Design. Donker Groep wil de medewerkers in deze functies met een fuwa-systeem transparantie bieden over carrière- en salarismogelijkheden en daarnaast opleidingsmogelijkheden bij ons opleidingscentrum Donker Academy (zie § 4.3.4). We verwachten dat het fuwa afgerond is in 2026.

## Wet Loontransparantie

Donker Groep heeft geen loonkloof en het fuwa is naar verwachting afgerond in 2026. Hiermee zijn we goed voorbereid op de Wet Loontransparantie die in 2027 ingaat. Deze wet geeft werknemers het recht op informatie over het gemiddelde salaris van collega's in gelijkwaardige functies. Daarnaast verplicht de wet grote organisaties tot rapportage over gendergerelateerde loonverschillen. Bij >5% ongerechtvaardigd loonverschil moeten werkgevers correctieve actie ondernemen in samenwerking met werknemersvertegenwoordigers uit ondernemingsraden en vakbonden.

## 4.3 Opleiding en ontwikkeling

Bij Donker Groep zijn onze werknemers ons belangrijkste kapitaal. Wij investeren daarom sterk in de groei van onze medewerkers. De visie van al onze ontwikkelprogramma's is talentgericht werken: de juiste medewerker met de juiste competenties in de juiste functie. Wij geloven dat op deze manier elke medewerker impact maakt, toegevoegde waarde aan de organisatie levert en het maximale uit zichzelf haalt in werkzaamheden die het beste bij de kwaliteiten en talenten van diegene passen.

### 4.3.1 Talentgericht werken

Om gestructureerd en gedegen inzicht te krijgen in de kwaliteiten en talenten van medewerkers, is in 2025 uitgebreid ingezet op de TMA-methode. Dit staat voor Talent Motivatie Analyse en brengt met een vragenlijst nauwkeurig in kaart wat de drijfveren van medewerkers zijn en de mate van talent voor 53 competenties. De TMA-methode is niet normatief: er is geen goed of fout. Waar de TMA-analyse voorheen voor recruitmentdoeleinden werd gebruikt, is dit instrument in 2025 gebruikt in ontwikkelprogramma's en ook bij teamontwikkeling ingezet. Deze lijn zetten we in 2026 voort. In 2025 vulden 94 eigen medewerkers en 23 sollicitanten de TMA in.



#### 4.3.2 Vakmanschap

Donker Groep wil impact maken. Impact op binnen- en buitengroen, bij klanten, leveranciers en scholen. Vakmanschap is daarbij onontbeerlijk. Er is veel aandacht voor vakmanschapsontwikkeling om onze medewerkers de Groene Gidsen te laten zijn en blijven, die klanten adviseren over verduurzaming en biodiversiteitsversterking. Via ons opleidingscentrum Donker Academy ontwikkelen medewerkers zich met:

##### Certificeringen

Vaak benodigd vanuit een wettelijk kader of door eisen vanuit opdrachtovereenkomsten. Voorbeelden zijn VCA en Wet Natuurbescherming, maar ook BHV en Eerste Levensreddende Handelingen (ELRH).

##### Vakgerichte trainingen

Aangeboden om vakkennis aan te leren, op te frissen of te verdiepen op een specifiek onderwerp.

##### Functiegerichte leerlijnen

Bedoeld voor professionele groei in de breedte; sets kortdurende inhoudelijke trainingen voor verbetering van dagelijkse werkzaamheden in specifieke functies.

##### Doorstroomprogramma's

Trainingen om de kennis- en vaardigheden aan te scherpen die benodigd zijn voor een volgend functieniveau.

#### 4.3.3) Loopbaanprogramma's

In elke loopbaanfase biedt Donker Groep medewerkers programma's voor kennisverbreding en persoonlijke ontwikkeling.



Loopbaanprogramma	Inhoud	Doelgroep	# deelnemers
<b>Jonge Talentenprogramma</b> Focus op experimenteren en doen	De eigen identiteit Verbale- en non-verbale communicatie Luistervaardigheden en feedback geven Teamdynamiek Stijlflexibiliteit Motiveren van anderen Communicatietechnieken Coachingsvaardigheden	Leeftijd 22-33 jaar 1ste of 2de loopbaanstep	Editie 1: 12 deelnemers  Editie 2: 8 deelnemers  Editie 3: 14 deelnemers
<b>De Gedreven Professional</b> Focus op zelfinzicht en ontwikkeling van vermogens	Verandervermogen Wilskracht Besluitkracht Verbinding Zelfeffectiviteit Zichtbaarheid	Middenkaderrollen Medior specialisten	Editie 1: 10 deelnemers

Tabel 7. Loopbaanprogramma's Donker Groep 2025

Eind 2025 is voor het senior niveau van onze organisatie gestart met de ontwikkeling van het loopbaanprogramma Verbindend Leiden. Hier ligt de focus op het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden en een strategische blik.

#### INTERVIEW

#### Hilda Hofman-Galama vertelt over de Gedreven professional

Hilda Hofman-Galama (34) volgde het loopbaanprogramma De Gedreven Professional van Donker Academy. 'De inhoud en de timing van het programma kwamen goed uit omdat ik doorgroeide naar teamleider Accounting & Reporting', vertelt Hilda. 'Terugblikkend gaf het programma me veel inzicht in gedrag van anderen en van mezelf. Belangrijk leerpunt was het ontwikkelen van een helicopterview. Om als leidinggevende terug en vooruit te kijken zijn rustmomenten nodig. Dan neem je afstand, worden gebeurtenissen kleiner en zie je beter hoe het met de anderen gaat. Die rust en controle stralen weer uit naar het hele team en zijn nodig om te kunnen groeien. Het programma gaf me ook strategisch inzicht: wanneer beweeg ik mee en wanneer juist niet. Donker is groot, veranderingen gaan over veel schijven; het kan een uitdaging zijn om iedereen mee te krijgen. Als iemand weerstand biedt, is het goed om die te benoemen. Dat kan nuttige informatie opleveren. Dankzij het loopbaanprogramma werd ik me ook meer bewust van hoe ik overkom. In het programma kwam naar voren dat ik me goed kan inleven in anderen en dat ik houd van duidelijkheid en controle. Het was fijn om de bevestiging te krijgen dat ik als leidinggevende en als iemand van de cijfers op mijn plek zit bij Accounting en Reporting.'



#### 4.3.4 Digitale Academy

Op 15 mei 2025 is ons digitaal leerplatform Donker Academy gelanceerd. Het platform biedt loopbaanprogramma's en in totaal ± 150 scholingsmogelijkheden waaronder:

- 21 e-learning-modules waarvan er in 2025 8 intern werden ontwikkeld
- Inschrijfmogelijkheden voor (her)certificeringen
- Inschrijfmogelijkheden voor klassikale trainingen, waaronder vakgerichte trainingen, trainingen in vaardigheden als gesprekken voeren of stijlflexibiliteit.

#### Gelijke opleidingskansen

Naast gelijke financiële beloning is gendergelijkheid bij Donker Groep ook zichtbaar in het aantal trainingsuren. Volgens de meest recente CBS-cijfers (uit 2023) volgen vrouwen in Nederland vaker een cursus voor hun werk dan mannen: 15,3% tegenover 14,0%. Het genderverschil tussen het gemiddelde aantal jaarlijkse trainingsuren ligt bij Donker Groep dichter bij elkaar dan het landelijke gemiddelde: 18,1 uur voor vrouwen en 18,9 uur voor mannen. Net zoals het loonverschil is het gendergerelateerde opleidingsverschil bij Donker daarmee verwaarloosbaar.

#### 4.3.5 Samenwerking met het onderwijs

We werkten in 2025 intensief samen met onderwijsinstellingen. Zo gaven we vakgerichte praktijkontwikkeling bij scholieren van 43 onderwijsinstellingen. En onze medewerkers gaven 115 gastcolleges op hbo- en mbo-onderwijsinstellingen (hoger en middelbaar beroepsonderwijs). Dankzij de bijdrage aan het openbaar onderwijs en de opleidingsmogelijkheden via Donker Academy draagt Donker Groep zowel intern als extern bij aan [SDG 4](#) Kwaliteitsonderwijs.



#### Trees for Schools

Met onze partner Trees for All maken wij sinds Duurzame Dinsdag op 5 september 2023 mbo-scholieren bewust van de betekenis van duurzaamheid en biodiversiteit in het gesubsidieerde programma Trees for Schools. Na een klimaatles door de Jonge Klimaatbeweging maken scholieren een vergroeningsplan voor hun eigen schoolterrein en voeren het daarna met onze hulp uit. In 2025 vergroenden we met Trees for Schools het schoolplein van de volgende zes mbo-scholen:

- Alfa College in Groningen
- Yuverta in Bostel
- Yuverta in Nijmegen
- Mbo Techniek College in Rotterdam
- Summa College in Eindhoven
- ROC Mondriaan in Den Haag

## PROJECT

### Trees for schools ROC Mondriaan

In 2025 helpt Trees for Schools de school voor Horeca & Facilitaire Dienstverlening van het ROC Mondriaan in Den Haag met het vergroenen van een brede grindstrook voor meer biodiversiteit. De studenten krijgen eerst een klimaatles over hoe bomen, struiken en planten daarin een belangrijke rol spelen. Daarna maken ze samen met een landschapsarchitect een ontwerp: van grind naar groen, waarbij de landschapsarchitect let op het gebruik van inheemse planten en struiken. In mei 2025 zetten de studenten het groen in de groeiplaats, die onze vestiging Donker Groen in Hazerswoude van tevoren heeft voorbereid. Dankzij de gezamenlijk inspanning transformeert een grindbak van 75 m<sup>2</sup> tot een groenstrook waar het fijn chillen en lunchen is. Volgens ROC-duurzaamheidsambassadeur Sylvie van Bleiswijk passen de lessen goed in het vak burgerschap. 'We vinden het belangrijk om onze studenten te laten zien wat er om ons heen groeit en ook dat ze hun zelf bedachte plan kunnen waarmaken.'



## 4.4 Gezondheid en veiligheid

In 2025 wordt voor het eerst in de geschiedenis van Donker Groep een periodiek medisch onderzoek (PMO) uitgevoerd bij alle medewerkers. Dit is een vrijwillige gezondheidscheck die Donker Groep elke medewerker aanbiedt voor de vroegtijdige signalering van gezondheidsrisico's. Naast fysieke metingen van de bloeddruk, het cholesterol, het gewicht, en tests van het gehoor-, de spierkracht en de ogen vindt ook een persoonlijk gesprek plaats. Na afloop ontvangt elke medewerker een individuele terugkoppeling van de uitslagen.

### 4.4.1 Veiligheid in drievoud

Veiligheid staat centraal in alles wat onze medewerkers doen en daarbij streven we voortdurend naar verbetering. In 2025 lanceert Donker Groep een campagne voor extra aandacht voor veiligheid met onder meer vier artikelen in het bedrijfsmagazine *Next*.

#### Fysieke veiligheid

De mate waarin we veilig werken toont de Safety Culture Ladder 2.0 aan. Dit is een certificeringssysteem en beoordelingsmethode om veiligheidsbewustzijn en -gedrag te meten en te verbeteren. Donker Groep is in bezit van het trede 3 van de Safety Culture Ladder. Trede 3 geeft aan dat veiligheid een belangrijk onderdeel is van de bedrijfsvoering en dat er bewustzijn is over veiligheidsrisico's.

## Ik werk veilig



Ondanks een toename van het aantal eigen medewerkers van 877 in 2024 naar 905, neemt in 2025 het absolute aantal ongevallen af van 7 naar 5 werkgerelateerde arbeidsongevallen met meer dan twee dagen verzuim.

Kenmerk	#/% 2025	#/% 2024
Percentage eigen personeelsbestand gedekt door gezondheids- en veiligheidsbeheersysteem naar wettelijke vereisten en/of erkende normen of richtlijnen.	100%	100%
Aantal sterfgevallen in eigen personeelsbestand als gevolg van werkgerelateerde letsels en werkgerelateerde gezondheidsproblemen.	0	0
Aantal sterfgevallen als gevolg van werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen van andere werknemers die op de locaties van de onderneming werken.	0	0
Injury Frequency (IF)*	3,0	4,2
Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen voor eigen personeelsbestand arbeidsongevallen (IF*).	5	7
Aantal verloren werkdagen door werkgerelateerde letsels en sterfgevallen als gevolg van werkgerelateerde ongevallen, werkgerelateerde gezondheidsproblemen en sterfgevallen als gevolg van gezondheidsproblemen bij werknemers.	128,5	58,0
Percentage eigen personeelsbestand 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%	100%

\*IF staat voor *Injury Frequency*, oftewel de ongevallenfrequentie. Dit is een gangbare term die aangeeft hoe vaak incidenten gebeuren per aantal gewerkte uren. IF rekent onder verzuim het aantal arbeidsongevallen waarbij meer dan twee dagen niet gewerkt kan worden.

Tabel 8. Gezondheid- en veiligheidsinformatie



## App

Met de Donker Veilig app kunnen medewerkers melding maken van:

- onveilige situaties
- ongevallen
- veilige situaties

Deze meldingen worden opgevolgd en er vindt terugkoppeling plaats. De app helpt om snel, zorgvuldig en effectief te reageren, veiligheid continu te verbeteren en erover te leren. In 2025 neemt de meldingsbereidheid toe.

	# 2025	# 2024
Meldingen Donker Veilig-app	712	466

Tabel 9. Toename (on)veiligheidsmeldingen

Om veiligheid positief te benaderen en het melden te stimuleren, delen we in 2025 16 pluimen uit. Daarnaast houden we jaarlijks de wedstrijd Veiligste vestiging. In 2025 gaat de eerste prijs opnieuw naar de vestiging Groningen vanwege het actieve gebruik van de Donker Veilig-app, het meedenken over verbeteringen en de sterke inhoudelijke toolboxes met veel interactie met de medewerkers. Op de tweede plaats eindigt Hoogeveen, gevolgd door Etten-Leur. De wedstrijd levert goede, inhoudelijke gesprekken over veiligheid op omdat medewerkers vragen naar de verschillen tussen de vestigingen.

### Digitale veiligheid

Digitale veiligheid is het beschermen van alle informatie die ons bedrijf waardevol maakt. In de bewustwordingscampagne voor de zorgvuldige omgang met digitale informatie en middelen, komen onderwerpen aan bod zoals het gebruik van sterke wachtwoorden en het opslaan van bestanden op beveiligde locaties. Medewerkers worden aangemoedigd om bij twijfel over e-mailberichten de hulp in te schakelen van ICT-helpdesk. Daarnaast volgen medewerkers trainingen waarin onder meer aandacht is voor data-classificatie ten aanzien van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).



Gevolgde training	# medewerkers
E-learning Digitale Veiligheid	237
E-learning Documenten- en mailtjes-labelling	96
Introductie artificial intelligence	167

Tabel 10. ICT-veiligheidstrainingen Donker Groep 2025

**AFAS**  
In 2025 gaat de divisie Donker Interieur over naar het softwaresysteem AFAS. Dit is een Enterprise Resource Planningssysteem (ERP) dat alle kernprocessen binnen de organisatie integreert zoals financiën, inkoop, planning en personeelszaken. Dankzij AFAS krijgen klanten realtime inzicht in hun verzorgingseenheden en onze service.

### Sociale veiligheid

Donker Groep wil een werkomgeving bieden waarin iedereen gelijkwaardig kan meedoen en zich veilig en gewaardeerd voelt, ongeacht achtergrond, sekse, leeftijd, beperking of seksuele gerichtheid. In 2025 is hiervoor gedefinieerd wat wij als organisatie belangrijk vinden voor een sociaal veilige werkomgeving. In deze werkomgeving kun je als medewerker veilig zijn en je veilig voelen, is er sprake van acceptatie, respect en verbondenheid, krijg je aandacht, erkenning en waardering voor de werkzaamheden die je doet, kun je je eigen grenzen aangeven en reflecteren we met elkaar en leren we van elkaar. Via medewerker-tevredenheidsonderzoeken willen we de scores op de genoemde thema's meten. In 2025 is het raamwerk hiervoor ontwikkeld. In 2026 wordt gestart met de metingen en de terugkoppeling van de uitkomsten.



Daarnaast heeft Donker Groep een gedragscode. Onze gedragscode beschrijft onder meer gewenst gedrag en het verbod op discriminatie. In 2025 ontwikkelen we ons inclusiebeleid, dat in 2026 gelanceerd wordt. In 2025 volgen 18 medewerkers een weerbaarheidstraining. Donker Academy ontwikkelt de training in 2025 naar aanleiding van de resultaten van een onderzoek naar sociale veiligheid uit 2024. Belangrijkste aandachtspunt daarin was de toename van bedreiging en intimidatie in de openbare ruimte. Voor bevordering van sociaal veilig werken verschijnen in 2025 twee artikelen in het bedrijfsblad Next.



Figuur 11 Artikelen over fysieke, digitale en sociale veiligheid in bedrijfsblad Next

### Vertrouwenspersonen en interne klachtregeling

De eigen medewerkers kunnen klachten indienen bij onze PZ-adviseur of deze onderwerpen bespreken met een van onze vertrouwenspersonen (m/v; één interne vertrouwenspersoon en twee externe).

Kenmerk	#/€
Aantal meldingen bij de interne en externe vertrouwenspersonen	5
Aantal gevallen van discriminatie	0
Bedrag aan materiële boetes, straffen en compensatie voor schade als gevolg van schendingen van sociale en mensenrechtenfactoren	€ 0,00
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 onderneminge	0
Bedrag aan materiële boetes, straffen en compensatie voor ernstige mensenrechtenschendingen en incidenten verbonden aan eigen personeelsbestand	€ 0,00

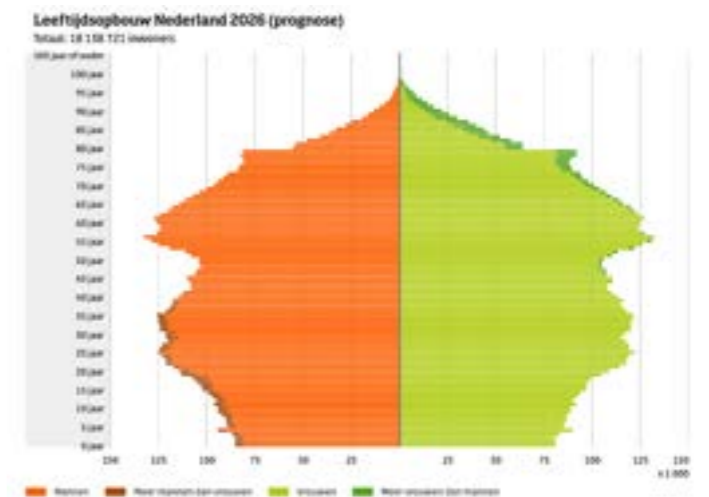
Tabel 11. Incidenten

In 2025 zijn vijf arbeidsgerelateerde meldingen gedaan bij de vertrouwenspersonen. Twee meldingen betroffen een te hoge werkdruk / grensoverschrijding, twee meldingen gingen over intimidatie en de laatste melding betrof machtsongelijkheid. De vertrouwenspersonen zijn met de melders in gesprek gegaan en hebben doorverwezen naar de juiste afdelingen binnen de organisatie. Daar zijn de meldingen behandeld.

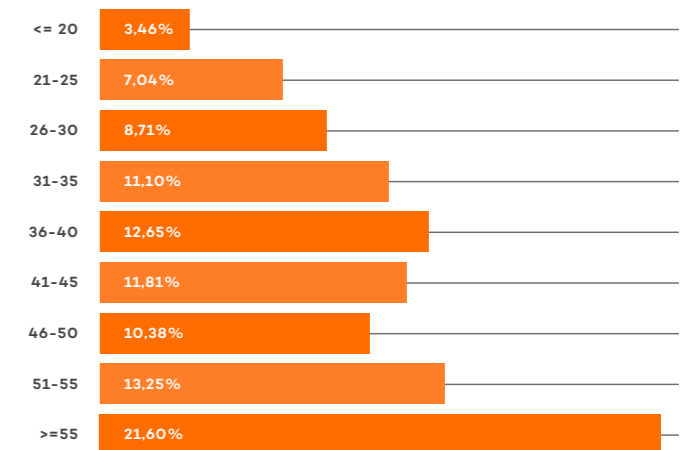
### 4.5 Duurzame inzetbaarheid

De krapte op de arbeidsmarkt raakt onze sector direct. Vooral voor het buitenwerk zoeken we fitte en jonge mensen, terwijl zowel de beroepsbevolking in Nederland als ons medewerkersbestand (zie figuur 12 en 13) vergrijzen. Daarnaast kiezen minder jongeren voor groen en wordt de arbeidsmarkt in 2025 minder flexibel. Ten eerste leidt de Wet DBA tot een verminderd zzp-aanbod omdat veel van hen kiezen voor een andere werkvorm (via uitzendbureaus of in loondienst). Ten tweede krijgen uitzendkrachten dezelfde rechten als medewerkers in vaste dienst. Dit geldt voor vrije dagen en de pensioenopbouw vanaf de eerste inhuurperiode, die uitzendbureaus doorbelasten aan werkgevers.

Onder onze vaste medewerkers zien we in 2025 een verdere toename in de gebruikmaking van de bijzondere verlofsoorten zoals mantelzorg voor ouderen of naaste familie en (on)betaalde geboorteverlof, aanvullend geboorteverlof en ouderschapsverlof (de papadagen). Ons antwoord op de arbeidsmarktkrapte en de vermindering van het aantal arbeidsuren door bijzonder verlof is meerledig en valt onder de noemer Duurzame inzetbaarheid.



Figuur 12. Prognose leeftijdsopbouw Nederland 2026, bron Bevolkingspiramide | CBS



Figuur 13. Leeftijdsopbouw Donker Groep 2025

#### 4.5.1 Vitaliteitsbeleid

Op basis van de geanonimiseerde PMO-uitslagen (zie § 4.4) wordt het Vitaliteitsbeleid ontwikkeld dat bijdraagt aan een gezondere werkomgeving, duurzame inzetbaarheid en grotere tevredenheid van medewerkers. Hieronder vallen gezamenlijke sportactiviteiten en trainingen over behoud van vitaliteit, gezonde voeding en een goede werk-privébalans. Voor de duurzame inzetbaarheid en gezond ouder worden houdt Donker Groep ook rekening met de werkinhoud door deze waar mogelijk, aan te passen op leeftijds- of andere beperkingen. Met 'het goede gesprek' proberen we ook voor de toekomst voor jong en oud het juiste takenpakket te bieden en medewerkers ook in de breedte te ontwikkelen. Als een andere werkinvulling wenselijk is, kunnen medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen via Donker Academy.

#### Seniorenregeling

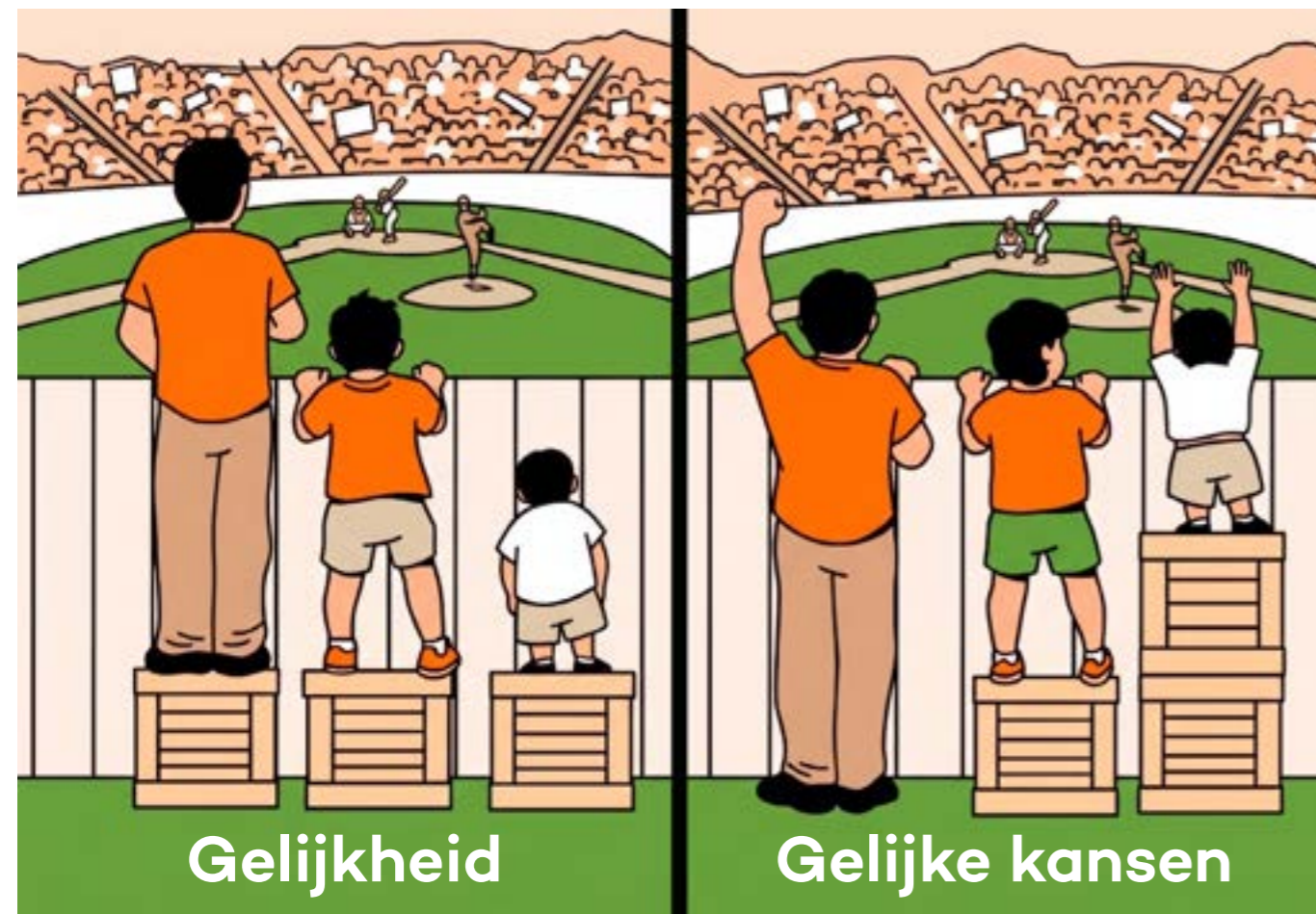
De oplopende leeftijd van onze medewerkers wordt in 2025 deels opgevangen met twee seniorenregelingen vanuit de sector:

1. **Gewone seniorenregeling** - Bestaat uit tachtig procent arbeid tegen negentig procent loon. Is mogelijk vanaf het zestigste levensjaar en wordt gefinancierd door het sectorfonds.
2. **Plus-seniorenregeling** - Alleen voor buitenmedewerkers, bestaat uit zestig procent werken voor vijftig procent beloning. Is mogelijk in de laatste 3 jaar voorafgaand aan de AOW.

#### 4.5.2 Competentiegericht medewerkersbeleid

Voor duurzame inzetbaarheid ontwikkelt onze afdeling Organisatieontwikkeling in 2025 het competentiegericht medewerkersbeleid waarmee gestart wordt in 2026. Dit beleid heeft een tweeledig doel. Enerzijds voorziet het in wat nodig is om medewerkers energie uit hun werk te laten halen en in wat nodig is om als team en vestiging goed te functioneren. Anderzijds is het gericht op personeelsbehoud en maakt het onze leidinggevenden hier bewuster van, zodat ze er gericht actie op kunnen ondernemen. De basis is een systematische en fijnmazige methode om personeel in kaart te brengen, in dwarsverband met de TMA (zie § 4.3.1).

De start is een ontwikkelingsgerichte vlootshouw die onze vier personeelsadviseurs en de afdeling Organisatieontwikkeling uitvoeren. Op basis van competenties worden medewerkers in een van de zestien categorieën ingedeeld. Daarmee komen aandachtgebieden in beeld; wie is ontwikkelbaar, wie heeft een hoog potentieel, wie kan in de breedte ontwikkelen en wie in de lengte. De methode brengt ook de kansen en risico's per vestiging en afdeling in kaart. Na de indeling vinden gesprekken plaats over de resultaten. Afhankelijk van de uitkomsten krijgen medewerkers de kans om zich verder te ontwikkelen via Donker Academy. Onze organisatiegrootte biedt het voordeel om medewerkers de werkomgeving te bieden die bij hun talenten en kwaliteiten past.



Figuur 14. Gelijke kansen

#### 4.6 Recruitment

In 2025 zet Donker Recruitment, in nauwe samenwerking met Marketing en Communicatie, nadrukkelijk in op employer-branding: de profilering van Donker Groep als aantrekkelijke werkgever. Doel is om de zichtbaarheid en vindbaarheid onder potentiële sollicitanten structureel te vergroten. Online wordt dit gerealiseerd via gerichte inzet van social media-kanalen zoals TikTok, Instagram en Facebook, aangevuld met campagnes via Indeed en Google Ads. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar doelgroep: kaderfuncties worden voornamelijk ingevuld via LinkedIn, terwijl voor buitenmedewerkers TikTok een effectief kanaal blijkt. In 2025 wordt daarnaast de website werkenbijdonker.nl vernieuwd, zodat deze beter aansluit bij de identiteit en uitstraling van de organisatie en een sterkere bijdrage levert aan conversie van bezoekers naar sollicitanten.

Offline wordt de zichtbaarheid vergroot via samenwerking met onder andere het WerkgeversServicepunt, gemeenten en aanwezigheid op vakgerichte (groene) bijeenkomsten. De samenwerking met onderwijsinstellingen vormt een belangrijke pijler binnen de instroomstrategie. Donker Groep biedt stageplaatsen aan leerlingen van vmbo-, mbo- en hbo-opleidingen en investeert in vroege binding door middel van doe-dagen, rondleidingen en deelname aan bedrijvencontactdagen.

Daarnaast wordt actief ingezet op het aantrekken van nieuwe doelgroepen. In 2025 zijn dertien zij-instromers succesvol ingestroomd. Recruitment onderhoudt hiervoor onder andere samenwerkingen met uitzendbureaus. Tot slot wordt interne werving gestimuleerd via een referral-programma, waarbij medewerkers een bonus van € 1.000 ontvangen voor het aandragen van succesvolle kandidaten.

#### 4.7 Toekomstverwachting

Voor 2026 verwachten we voor de personeelsbezetting niet veel verandering ten opzichte van vorige jaren. De zoektocht naar vakbekwame mensen zal onverminderd doorgaan. Voor de verdere toekomst verwachten we wel verandering. De duurzame koers van Donker Groep beïnvloedt de rol en werkinhoud van hoveniers. In de toekomst groeien zij verder als Groene Gidsen die klanten adviseren over verduurzaming en biodiversiteitsversterking. Deze 'stadsboswachters' zijn in toenemende mate data-gedreven en maken gebruik van robotisering. We verwachten dat deze rol een andere medewerkerspopulatie aantrekt; zelfbewuste mensen die een duurzame impact willen maken.

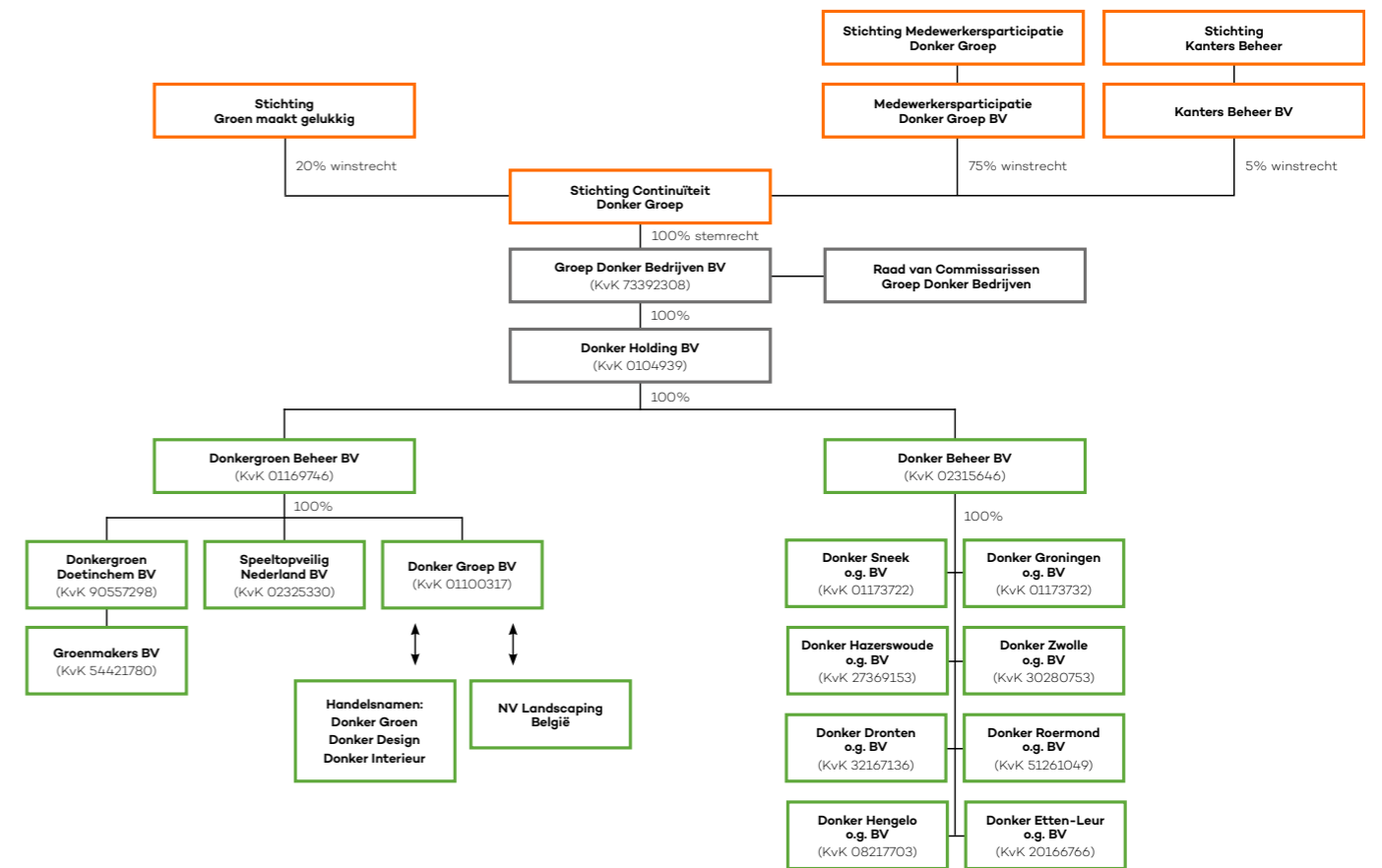


# 5. Bestuur



## 5.1 Bedrijfsstructuur

In 2024 heeft de voormalig directeur-groot aandeelhouder Anja Kanters certificaten van 20% van haar aandelenbezit geschonken aan de Stichting Groen maakt gelukkig. 75% van het eigen vermogen is in handen van medewerkers van Donker Groep via de Stichting Medewerkersparticipatie. In 2025 groeide het percentage medewerkers met certificaten van aandelen met 7% ten opzichte van 2024 naar 86% in totaal. Volgens de participatievoorwaarden kunnen medewerkers certificaten bijkopen en verkopen. Nu is nog 5% van het eigen vermogen in handen van Kanters Beheer. Dit zal op een later moment worden overgenomen door Medewerkersparticipatie Donker Groep BV. Hiermee is 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. Hieronder de visuele weergave van onze bedrijfsstructuur:



Figuur 15. Vennootschappelijke structuur Donker Groep 2025

Verbeterde samenwerking tussen bedrijfsonderdelen - toename medewerkersparticipatie  
– drie overnames en voorbereiding twee nieuwe vestigingen

### Participatie

Medewerkersparticipatie %

86%

2024  
+7%

### Overnames

+3

## INTERVIEW

### Remco Brouwer vertelt over de certificaten van aandelen

De Stichting Medewerkersparticipatie Donker Groep vertegenwoordigt de belangen van de medewerkers met certificaten van aandelen. Voorman Remco Brouwer (53) was betrokken bij de stichtingsoprichting in 2019 en is inmiddels het langs zittende bestuurslid. 'Nieuwe ontwikkelingen vind ik interessant en ik hou ervan om mee te denken. Ons bestuur bestaat naast de externe voorzitter uit twee leidinggevenden en twee hoveniers.'

'In de groenbranche is Donker Groep het enige bedrijf waarvan de medewerkers certificaten van aandelen bezitten', vertelt Remco verder. 'De voormalig DGA Anja Kanters koos destijds onder meer voor deze constructie omdat Donker daarmee van zichzelf werd en niet meer zo maar verkocht kon worden. Inmiddels is bijna elke eigen medewerker ook certificaathouder. Tot nu toe krijgen de werknemers elk jaar meer dividend per certificaat uitgekeerd. De hoogte hangt af van de bedrijfsgroei en het rendement. Denk voor de meesten aan tientjes op een eenmalige investering van een paar honderd euro. Dat is mooi meegenomen. Zelf voel ik dankzij de certificaten die ik bezit ook het eigenaarschap van onze organisatie sterker en van het werk dat ik dagelijks doe. Wij als bestuur willen dat besef van eigenaarschap graag overbrengen op alle collega's.'



### 5.1.1 Uitgangspunten

In de bestuursstructuur van Donker Groep gelden de volgende uitgangspunten:

- De directie heeft ruimte om te ondernemen.
- De Raad van Commissarissen is sparringpartner voor directie en houdt toezicht vanuit de eigenaarsvisie, rekening houdend met hun wettelijke taken.
- De Stichting Continuïteit Donker Groep neemt de aandeelhoudersbesluiten en bewaakt de continuïteit en eigenaarsvisie.
- De belangen van de medewerkers-certificaathouders worden geborgd via de Stichting Medewerkersparticipatie Donker Groep. De vertegenwoordiging van deze stichting heeft zitting in het bestuur van Stichting Continuïteit Donker Groep.
- De Stichting Groen maakt gelukkig met ANBI-status heeft niet-verkoopbare certificaten van aandelen in bezit en heeft dividendruimte voor ondersteuning van groene, duurzame goede doelen die mens en natuur met elkaar verbinden.

Donker Groep voldoet niet aan de wettelijke criteria voor het structuurregime omdat het eigen vermogen onder de grens van €16 miljoen blijft. Hierdoor is het structuurregime niet van toepassing en wordt de governance ingericht volgens het reguliere vennootschapsrecht.

### 5.1.2 Overnames en uitbreidingen

In 2025 versterkt Donker Groep haar strategische positie verder met drie gerichte overnames. In België wordt Landscaping NV te Stabroek overgenomen. Deze onderneming blijft als zelfstandige entiteit opereren en is een dochtermaatschappij van Donker Groep BV. We verwachten dat deze overname binnen een paar jaar leidt tot een volwaardige vestiging in de regio Antwerpen.

Daarnaast verwerft Donker Groep in Nederland de activiteiten van Florack te Cadier en Keer, en Cox Hoveniers in Roermond via activa passiva transacties. Beide activiteiten zijn volledig geïntegreerd in de bestaande vestiging Roermond. Hiermee is de regionale aanwezigheid en operationele slagkracht in Noord- en Zuid-Limburg verder vergroot.

Ter ondersteuning van de aanhoudende groei bereidt Donker Groep in 2025 de opening van twee nieuwe vestigingen voor. De voorbereidingen zijn inmiddels afgerond, waardoor in 2026 nieuwe locaties in Assen en 's Hertogenbosch operationeel zijn.

## 5.2 Bestuurders, stewards en toezichthouders

Donker Groep heeft twee bestuurslichamen en een Raad van Commissarissen.

### Bestuur Donker Groep

Het dagelijkse bestuur van Donker Groep bestaat uit twee personen:



#### Klaas Kiekebos

Directeur Markt en Realisatie - Klaas leidt de managementteams van de Operatie en Markt en Innovatie. Klaas werkt sinds 1998 bij ons bedrijf.



#### Niels Spuij

Directeur Financiën en Organisatie - Niels stuurt de managementteams Financiën en Organisatie aan. Niels werkt bij Donker sinds januari 2017.

De directieleden zijn complementair aan elkaar dankzij hun verschillende kennisgebieden en karaktereigenschappen. De directieverantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het directiereglement.

### Bestuur Stichting Continuïteit

Het bestuur van de Stichting Continuïteit Donker Groep (zie § 5.1) bestaat uit vijf stewards. Naast Klaas Kiekebos en Niels Spuij zijn dit:



#### Anja Kanters

Voorzitter - Voormalig directeur-groot aandeelhouder onder wiens decennialange leiding ons bedrijf uitgroeide van één locatie in Sneek tot een landelijk werkende organisatie met bijna dertig locaties.



#### Bas Holtrup

Steward met specialistische kennis van complexe fiscale en financiële onderwerpen, voorzitter van het bestuur van de Stichting Medewerkersparticipatie Donker Groep.



#### Ilse Matser

Steward met specialistische kennis van familiebedrijven met de focus op generatiewisseling, beleidsontwikkeling, goed bestuur en de praktijk van het ondernemen.

De stewards vullen elkaar aan in kennis en karakter. Hun rol is beschreven in de aandeelhoudersovereenkomst.

### Raad van Commissarissen

Sinds 1 maart 2025 heeft Donker Groep een Raad van Commissarissen (RvC) die bestaat uit de volgende leden:



#### Axel Fuhri Snethlage

Voorzitter met kennis van transities en ontwikkeling van bedrijven.



#### Roelie Lubbers

Lid met specialistische kennis van financiën en boekhouding.



#### Tiemen Schra

Lid met kennis van bestuur, commercie en de infrastructuur.

De commissarissen leren elkaar steeds beter kennen en raken op elkaar ingespeeld. De bevoegdheden van de RvC zijn beschreven in het RvC-reglement.

### 5.2.1 Doelstelling rechtspersoon

Donker Groep is georganiseerd als een steward owned bedrijf. Dit model waarborgt dat de missie van de organisatie – het verbinden van mens en natuur – altijd leidend blijft in de besluitvorming, naast de bedrijfscontinuïteit. In deze structuur is winst geen doel op zich, maar een middel om maatschappelijke waarde te creëren en de continuïteit van de missie te borgen.

Om de missie gedreven koers te bestendigen, wordt maximaal 50% van de winst uitgekeerd aan aandeelhouders. Het resterende deel blijft binnen de organisatie om te investeren in maatschappelijke impact, de ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers en de duurzame groei op de lange termijn. Doordat er geen druk is van externe aandeelhouders, behoudt Donker Groep de vrijheid om koersvast te blijven investeren in initiatieven die bijdragen aan een groenere, gezondere leefomgeving.

### 5.3 Interne organisatiestructuur

Onze stip op de horizon is 100% duurzaam en circulair functioneren in 2035. Hier werken we stapsgewijs naartoe in periodes van vijf jaar, waarbij elke periode is beschreven in een Koersplan. Jaarlijks wordt daarnaast een Jaarplan geschreven dat gebaseerd is op het Koersplan. Deze vijf Jaarplannen bevatten elk tientallen Jaarplandoelen op het gebied van financiën, milieu, sociaal en bestuur. Aan de Jaarplandoelen zijn Kritische Prestatie-indicatoren (KPI's) gekoppeld. Voor het behalen van de KPI's zijn rayonleiders, divisieleiders en afdelingshoofden verantwoordelijk.

### Ondernemingsraad

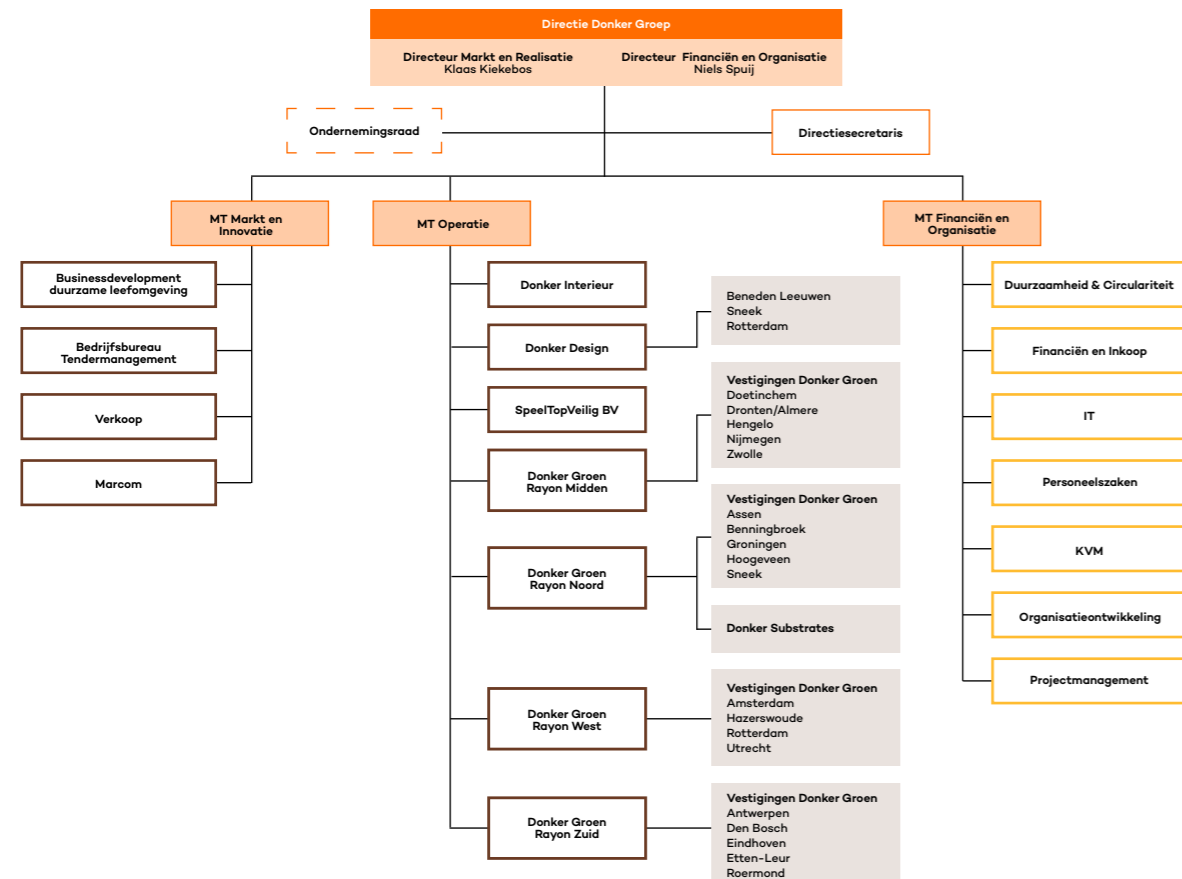
De directie deelt de jaarplandoelen met de dertienhoofdige ondernemingsraad (OR). In de bijeenkomsten in het voor- en najaar bespreken de directie, RvC en OR over welke jaarplan-doelen de OR graag wil overleggen met de directie en doel-eigenaren, en over welke onderwerpen OR-advies of -instemming benodigd is, overeenkomstig de Wet op de ondernemingsraden (WOR). In 2025 gaf de OR op verzoek van de directie veertien adviezen.

### 5.3.1 Planning- en controlcyclus

We hanteren een maandelijkse planning- en controlcyclus, ondersteund met KPI-dashboarding. Elke maand rapporteren de rayonleiders hun bevindingen richting directie. Ook vinden dan KPI-gesprekken plaats tussen: de afdeling Control, het afdelingshoofd Personeelszaken, de rayonleiders en vestigingsleiders. Centraal daarin staan de KPI's en voortgang op volgende gebieden:

1. financiën
2. operatie
3. veiligheid
4. duurzaamheid
5. personeel
6. generieke en specifieke Jaarplan-doelen

Onze interne organisatiestructuur is visueel als volgt weergegeven:



Figuur 16. Organogram Donker Groep 2025



### 5.4 Beleid

Nieuw beleid kan ontstaan vanuit:

- externe veranderingen (zoals nieuwe wet- en regelgeving en veranderingen op het gebied van flora en fauna)
- interne veranderingen, bijvoorbeeld Koers- en Jaarplandoelen
- de resultaten van de Plan, Do, Check, Act-cyclus. Deze gebruiken we om de bedrijfsprocessen te volgen met cyclische metingen, analyses en interne audits. Doel hiervan is continue verbetering van onze organisatie en het managementsysteem.

In de online omgeving van ons kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is ons beleid inzichtelijk voor elke medewerker. De belangrijkste elementen van het gevoerde beleid en/of de belangrijkste ingevoerde beleidstukken in 2025 staan hieronder beschreven.

In 2025 krijgt ons werkveld te maken met een reeks ingrijpende beleids- en wetwijzigingen die directe invloed hebben op de uitvoering van onze werkzaamheden. De Europese Natuurherstelwet, de actualisaties binnen de Wet Natuurbescherming en de introductie van de Basis Kwaliteit Natuur vragen om een herijking van onze werkwijze, zowel in de dagelijkse praktijk als in onze langetermijnstrategie. Deze ontwikkelingen versterken het belang van zorgvuldig natuurbeheer en dwingen ons tot het verder aanscherpen en aanpassen van onze processen. Daarbij wordt naast zorgvuldig handelen ook het leveren van aantoonbare bewijsvoering een steeds belangrijker onderdeel van onze werkwijze.

Ook de Wet DBA met veranderende regelgeving rondom zzp'ers heeft merkbare impact op onze organisatie (zie § 4.5). Het aantal zelfstandigen waarmee wij samenwerken is afgenomen, maar tegelijkertijd hebben we een aantal waardevolle vakmensen in dienst kunnen nemen, die zorgen voor meer continuïteit en kennisborging binnen onze teams.

Daarnaast heeft de snelle opkomst van nieuwe AI technologieën geleid tot aanscherping van ons interne beleid. Vooral het zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke gegevens en het waarborgen van digitale veiligheid staan hierbij centraal. Deze ontwikkelingen vragen om voortdurende alertheid en aanpassing, maar bieden ons ook kansen om efficiënter en innovatiever te werken.

## 5.5 Bedrijfscultuur

In 2025 verandert onze bedrijfscultuur op positieve wijze: de samenwerking verbetert tussen de bedrijfsonderdelen. Medewerkers van verschillende afdelingen, divisies en vestigingen vinden elkaar makkelijker. Dit leidt intern tot een prettige sfeer en synergievoordeel (betere commerciële resultaten).

Bij het klantcontact en het onderlinge contact zijn de negen waarden uit het Donker DNA leidend. Dit DNA dragen onze medewerkers uit en maken we bespreekbaar binnen onze organisatie. Twee keer per jaar gaan de bestuurders Niels en Klaas langs alle vestigingen en afdelingen van ons bedrijf om toolbox-meetings te houden. In deze bijeenkomsten zien zij alle medewerkers van Donker Groep en gaan ze altijd met hen in gesprek over elementen van het Donker DNA die schuren met de werkpraktijk. Twee keer per jaar staat hetzelfde onderwerp centraal in gesprekken tussen de bestuurders en de leden van de RvC en OR.

### 5.5.1 Gedragscode

Naast het Donker DNA waarborgen we met onze gedragscode een respectvolle, veilige en integere werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen. De code legt normen vast voor respectvolle

omgang, waarbij medewerkers zich professioneel en beleefd gedragen, ongeacht persoonlijke kenmerken. Integriteit is een belangrijke waarde, waarbij eerlijkheid en transparantie in werkrelaties en beslissingen centraal staan. Fysieke, emotionele en psychologische veiligheid 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 binnenpersoneel 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 bij de interne of externe vertrouwenspersonen (v/m). 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. De gedragscode stimuleert kortom een werkomgeving waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het handhaven van de waarden van respect, integriteit en veiligheid.

## 5.6 Risicomanagement

Binnen Donker Groep is risicomanagement een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Op basis van de vastgestelde koers zijn de belangrijkste risicodomeinen geïdentificeerd. Deze domeinen vormen het uitgangspunt voor het bewaken van de continuïteit, kwaliteit en betrouwbaarheid van onze organisatie. De volgende risicocategorieën worden onderscheiden:

- **Financieel** – Het risico dat onvoldoende financiële middelen beschikbaar zijn als gevolg van gebeurtenissen die de continuïteit van de organisatie kunnen bedreigen.
- **ICT** – Risico's met betrekking tot de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en toegankelijkheid van geautomatiseerde systemen en data, waardoor de bedrijfsvoering kan worden onderbroken.
- **Product en dienstverlening** – Het risico dat niet wordt voldaan aan de afgesproken kwaliteit van producten en diensten, met mogelijk verlies van klanten en afnemende loyaliteit tot gevolg.
- **Veiligheid** – Risico's voor medewerkers en omstanders als gevolg van incidenten, gedrag, cultuur of houding binnen de organisatie.
- **Organisatie** – Het ontbreken of onvoldoende functioneren van adequate, goed geïmplementeerde (juridische) organisatiestructuren die aansluiten bij onze normen, waarden en bij het Koersplan.
- **Personeel** – Het risico dat onvoldoende gemotiveerd en gekwalificeerd personeel beschikbaar is, waardoor groei, beheersing en de kwaliteit van onze dienstverlening worden belemmerd.
- **Markt** – Onvoldoende inzicht in actuele en toekomstige marktontwikkelingen, waardoor kansen onbenut blijven, innovatie achterblijft en nieuwe klanten niet worden bereikt.
- **Duurzaamheid** – Het risico dat duurzame ambities en beloften aan klanten en van onze eigen koers niet kunnen worden waargemaakt.
- **Procesbeheersing** – Het niet uniform en adequaat beheersen van processen binnen projecten, wat kan leiden tot suboptimale kwaliteit en lagere rendementen.

Voor elk risicodomein zijn onderliggende risicogroepen gedefinieerd. Per risicogroep wordt de risicogrootte bepaald aan de hand van een kans effectanalyse. Voor risicogroepen met de hoogste risicobeoordeling zijn in samenwerking met de betreffende proceseigenaren actieplannen en beheermaatregelen opgesteld. Alle risicomanagementprocessen zijn vastgelegd in het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), dat als centrale basis dient voor monitoring, beheersing en borging.

Om risicomanagement binnen de organisatie duurzaam te verankeren, is de verantwoordelijkheid belegd bij de manager Kwaliteit, Veiligheid & Risicomanagement, die rechtstreeks rapporteert aan de directeur Financiën en Organisatie. De proceseigenaren volgen de belangrijkste geïdentificeerde risico's op basis van procesindicatoren en dragen verantwoordelijkheid voor de dagelijkse beheersing. De afdeling Kwaliteit, Veiligheid en Milieu (KVM) ondersteunt hierbij door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen, methodieken en expertise op het gebied van risicobeheersing. Daarnaast voert KVM onafhankelijke audits uit om te toetsen of de vastgestelde afspraken en beheersmaatregelen worden nageleefd. Deze opzet vormt gezamenlijk onze drie verdedigingslijnen (three lines of defence), waarmee Donker Groep op gestructureerde wijze toezicht houdt op de belangrijkste risico's en tijdig kan bijsturen waar nodig.

### Digitale veiligheid

In het verslagjaar zetten wij stappen om onze weerbaarheid tegen digitale risico's verder te versterken. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan het beschermen van bedrijfsinformatie, systemen en persoonsgegevens. Om inzicht te krijgen in onze digitale risico's is een onafhankelijke risico inventarisatie en analyse uitgevoerd op het gebied van informatiebeveiliging met betrokkenheid van directie en het ICT-afdelingshoofd. Deze analyse heeft geleid tot concrete aanbevelingen en een heldere planning van doelen, stappen en mijlpalen. Deze biedt richting voor het verder professionaliseren van onze security organisatie, waaronder het versterken van beleid, processen, verantwoordelijkheden en technische maatregelen. In 2025 zijn de eerste verbeteringen doorgevoerd. In de komende periode werken wij gefaseerd aan de verdere uitvoering hiervan, zodat digitale veiligheid structureel wordt geborgd en aansluit bij de groei en ambities van de organisatie. Onze organisatie wil in 2030 de internationale certificering ISO 27001 voor informatiebeveiliging verkrijgen.



Figuur 17. De negen kernwaarden van het Donker DNA

## 5.7 Onderzoek en ontwikkeling

Donker LAB ontwikkelt voor Donker Groep innovatieve diensten en concepten voor de duurzame transitie. Daarnaast bevordert Donker LAB strategische samenwerkingen voor het realiseren van de missie van ons bedrijf.

In 2025 werkt Donker Groep samen met onder meer:

- [Vereniging Circulair Friesland](#)
- Instituut voor Natuurbeschermingseducatie (IVN)
- Stichting [Struikroven](#)
- [The Greenlabel Institute](#)



Actiefoto van een 'struikroef' waarbij buurten groen redden van de sloop

Daarnaast dragen we actief bij aan stichting Werklandschappen van de toekomst. Daarin werken provincies, gemeenten, waterschappen en bedrijven samen aan klimaatbestendige, groene en flexibele werkplekken op bedrijfsterreinen die mens- en biodiversiteitsgericht zijn. In 2025 dragen we ook bij aan de campagne Hagen voor hekken van onze partner het Instituut voor Natuureducatie (IVN). Met een ander groenbedrijf verzorgen we de Biodiversiteitsdag voor alle leden van Circulair Friesland, de provincie en gemeentes. Ook houden we ecologische rondleidingen op terreinen die we onderhouden met Natuurrijk Beheer™ bij de Wageningen University & Research (WUR), Achmea, een verzekeraar en een bankier. Verder stemmen we met andere leveranciers van meerdere grote klanten onze dienstverlening op elkaar af om zo duurzaam mogelijk te werken. En tot slot ontwikkelden we in het verlengde van Natuurrijk Beheer™ de cursus Ecologisch tuinieren voor thuis (voor medewerkers van klanten die kiezen voor Natuurrijk Beheer™)

## PROJECTEN

### Helende werking van groen

In de natuur neemt spanning af, de adem wordt rustig en gedachten lichter. Steeds meer wetenschappelijke studies onderbouwen dit positieve effect dat we allemaal wel kennen. Dankzij het helende effect omarmen ook zorginstellingen de natuur in toenemende mate. Donker Groep werkt daar in 2025 aan mee, we lichten twee bijzondere projecten toe.

#### Onderzoek

Op het GGZ-terrein in Assen dragen we bij aan het twejarige topsectoronderzoek Zorg voor de natuur. Centraal daarin staat de therapeutische werking van groen: hoe kan de natuur cliënten helpen helen en hoe kunnen cliënten zorgen voor de natuur. Het onderzoek is een samenwerking tussen: de Koninklijke VHG, Wageningen University & Research (WUR), de GGZ Assen, Hogeschool Van Hall Larenstein, Menzis en vier andere groenbedrijven. De resultaten worden in de zomer van 2026 gepubliceerd op het Groen Kennisnet in de vorm van concrete handvaten voor groenaanleg en -onderhoud bij zorginstellingen. Enkele bevindingen tot nu toe:

- Neem het groengebruik al mee bij het ontwerp van zorggebouwen.
- Creëer groeizame condities voor het groen.
- Laat het gebouw groengebruik door bewoners faciliteren.
- Betrek bij het ontwerpen van de buitenruimte: zorgmedewerkers, therapeuten, familie van de bewoners en de Vastgoedafdeling.



Rondleiding op GGZ-terrein Assen bij plek met helende werking voor onderzoek Zorg voor de natuur

#### Herstellende buitenruimte

De Zweedse onderzoekers Stolz en Grahn ontdekten dat mensen overal ter wereld op vergelijkbare wijze reageren op acht landschapskwaliteiten. Sommige buitenruimte-indelingen nodigen uit tot nadenken, andere maken nieuwsgierig, stimuleren of geven rust. In 2025 ontwikkelde Donker Design voor de GGZ Drenthe plekken op het terrein volgens de landschapskarakteristieken van Stolz en Grahn, met het accent op ontspanning en heling.



## 5.8 Toekomstvisie

Met het Koersplan voor 2025–2030 kiest Donker Groep ervoor om groen structureel te verankeren in de leefomgeving zodat het aantoonbaar bijdraagt aan gezonde, klimaatbestendige en toekomstgerichte omgevingen. Groen is daarin geen toevoeging, maar het uitgangspunt. Wettelijke eisen vormen daarbij de ondergrens; de ambitie ligt in het versterken van biodiversiteit, klimaatbestendigheid en gezondheid. Daarvoor ontwikkelen we ons van groenaannemer naar strategische partner en ecosysteemhersteller. Donker Groep vervult hierin de rol van groene gids: een partner die niet alleen uitvoert, maar richting geeft bij maatschappelijke opgaven zoals klimaatadaptatie en natuurinclusief ontwikkelen.

Voor de uitvoering van onze koers focussen we op marktsegmenten waar impact en schaal samenkomen, waaronder overheid, woningcorporaties, zorg, onderwijs en projectontwikkeling. Door ontwerp, aanleg en beheer integraal te verbinden, realiseren we duurzame oplossingen met aantoonbare impact. Innovatie en duurzaamheid zijn daarin onlosmakelijk verbonden. Met de inzet van data, digitalisering en circulaire werkwijzen werkt Donker Groep aan efficiëntere processen en meetbare resultaten, terwijl het blijft investeren in vakmanschap en mensen.

### 5.8.1 Omstandigheden voor ontwikkeling en rentabiliteit

Wij verwachten de ambities uit ons Koersplan te kunnen realiseren zonder dat hiervoor aanvullende structurele financiering noodzakelijk is. Dankzij een zorgvuldig financieel beleid hebben wij de afgelopen jaren een robuuste buffer opgebouwd, die ons in staat stelt om economische schommelingen op te vangen en onze strategische koers te continueren.

De geleidelijke groei van onze organisatie heeft bewezen effectief te zijn en heeft bijgedragen aan het behalen van diverse koersdoelen. Desondanks blijven externe factoren onze aandacht vragen, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, de beschikbaarheid van gespecialiseerde vakmensen, stijgende grondstofprijzen en wisselend overheidsbeleid. Deze uitdagingen zijn op een evenwichtige wijze opgenomen in ons Koersplan, waardoor wij met vertrouwen vooruitkijken en onze ambities op een verantwoorde manier kunnen blijven nastreven.

# Verklarende woordenlijst

## AOW

de Algemene Ouderdomswet; een basispensioen van de Nederlandse overheid.

## ESG

Environmental, Social & Governance. In het Nederlands vertaald: Milieu, Sociaal en Bestuur. Het is een manier om te beoordelen hoe duurzaam en verantwoord een organisatie onderneemt.

## KMS

Kwaliteit Management Systeem, een digitale omgeving waarin de resultaten van de controle en monitoring van de kwaliteit van onze bedrijfsprocessen worden gerapporteerd. Hier zijn ook onze beleidsdocumenten te vinden.

## KPI's

Afkorting van Kritische Prestatie-indicatoren. Dit zijn meetbare cijfers die laten zien hoe goed een organisatie team of persoon presteert. Ze tonen de mate aan waarop erop erop koers gevaren wordt om een doel te behalen.

## PAWW

De Private aanvulling WW is een aanvullende verzekering die het financiële gat opvangt dat ontstond door de Wet Werk en Zekerheid. De PAWW vult de WW-uitkering bij werkloosheid aan tot de maximale lengte van 38 maanden (in plaats van 24).

## Steward owned

Een steward-owned bedrijf (in het Nederlands vaak vertaald als rentmeesterschap-eigendom) is een bedrijf dat niet primair wordt geleid om winst voor aandeelhouders te maximaliseren, maar om de missie van het bedrijf te beschermen en op lange termijn gezond te houden. De stewards oftewel rentmeesters bewaken de missie van het bedrijf. De winst wordt gebruikt voor de missie.

## Sustainable Development Goals

De SDG's zijn zeventien wereldwijde doelen van de Verenigde Naties die overheden, bedrijven en andere organisaties gebruiken als richtlijn bij hun beleid en strategie. De SDG's hangen sterk samen met duurzaamheid en:

- verminderen armoede
- verkleinen ongelijkheid
- pakken klimaatverandering aan
- verbeteren welzijn en welvaart

## TMA

Talenten Motivatie Analyse. Deze methode / tool geeft inzicht in iemands talenten, drijfveren, gedrag en competenties. De TMA toont aan waar iemand energie van krijgt, wat iemand energie kost en welke functies goed bij iemand passen.

## TNO

Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek. Dit is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie in Nederland die zich richt op:

- toegepast wetenschappelijk onderzoek
- innovatie voor bedrijven en overheid
- oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken

## Wet DBA

De Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) stamt uit 2016 en gaat schijnzelfstandigheid tegen. Het doel is dat opdrachtgevers en zzp'ers zekerheid hebben over de aard van hun arbeidsrelatie en voorkomen dat een zzp'er eigenlijk als werknemer werkt (in loondienst).

## Zzp'er

zelfstandige zonder personeel.



Jaarverslag 2025