

# Jaarplan en begroting 2025

## Staatsbosbeheer

# Natuurlijk Verbeteren



**Bloeiende heide Nationaal Park Sallandse Heuvelrug**

**Amersfoort, 15 november 2024**

**Versie: 1.0**

# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Winst & Verliesrekening 2025.....	9
3. Balans 31-12-2025.....	14
4. Kasstroomoverzicht 2025 .....	17
5. Investerings 2025 .....	18
6. Kansen en risico's.....	19
7. Meerjarenraming 2026-2028.....	27
8. Openbaarheidsparagraaf .....	30

# 1. Inleiding

## Begroting 2025

In de begroting 2025 is beschreven aan de hand van de vijf prioriteiten van het ondernemingsplan met welke financiële middelen Staatsbosbeheer zijn wettelijke taken in 2025 gaat uitvoeren. De uitkomsten van de wettelijke evaluatie 2023 zijn hierin verwerkt, net als de uitdagingen die de opdrachtgevers en maatschappij van ons vragen. Naast de jaarbegroting 2025 (Hoofdstuk 2) komen ook de balans (hoofdstuk 3), het kasstroomoverzicht (hoofdstuk 4) en de investeringen (hoofdstuk 5) aan bod. In hoofdstuk 6 wordt aandacht besteed aan de kansen en risico's die impact kunnen hebben op de uitvoering van de begroting 2025. In hoofdstuk 7 wordt met de meerjarenraming een financiële doorkijk gegeven naar de jaren 2026-2028. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 aandacht besteed aan de wijze waarop Staatsbosbeheer in 2025 invulling wil geven aan de Wet open overheid.

## Wettelijke taak

Staatsbosbeheer heeft als zelfstandige overheidsorganisatie en rechtspersoon met een wettelijke taak een belangrijke rol om de beleidsambities van het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur op het vlak van natuur en landschap, waarover Nederland internationale afspraken heeft gemaakt, te realiseren. Onze taak, het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de toevertrouwde terreinen, legt daarvoor de basis en is geborgd in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. Overeenkomstig het Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming, richt Staatsbosbeheer zich bij zijn taakinving op bescherming (behoud en ontwikkeling van de waarden van de beheerde terreinen voor toekomstige generaties), beleving (openbare groene ruimte als bijdrage aan ontspanning, gezondheid, welzijn en economie) en benutting (duurzaam gebruik grondstoffen).

## Nieuw Ondernemingsplan 2026-2030

Het huidige ondernemingsplan Veerkracht en verbinding loopt t/m 2025. De meerjarenraming 2026 t/m 2028 is opgesteld met als uitgangspunt dat het huidige beleid na 2025 wordt gecontinueerd. In de loop van 2025 wordt het nieuwe ondernemingsplan gepresenteerd. Tevens worden dan ook de aanvragen bij de provincies ingediend voor de nieuwe subsidieperiode SVNL 2026 t/m 2031.

## Doelen

In het Ondernemingsplan 2020-2025 Veerkracht en verbinding staat beschreven hoe Staatsbosbeheer met de toevertrouwde mensen, middelen en terreinen zijn rol kan en wil spelen in de uitdagingen waar Nederland voor staat: de biodiversiteitsopgave, klimaatadaptatie en het stikstofvraagstuk, maar ook de energietransitie, de vergroening van de woningbouwopgave en de verduurzaming in de landbouw.

Van primaire beheerorganisatie ontwikkelt Staatsbosbeheer zich steeds meer naar een beheerorganisatie met een groeiende ontwikkeltaak.

Staatsbosbeheer kent vijf prioriteiten:

1. De biodiversiteit en de veerkracht van de ecosystemen (met name in Natura 2000-gebieden).
2. Onze bijdrage met bos en veen aan het Klimaatakkoord.
3. De inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het groen in het kader van de participatiewetgeving.
4. Het versterken van de belevingsmogelijkheden van topnatuur (met name in nationale parken).
5. Onze bijdrage aan de circulaire samenleving met accent op natuurinclusieve landbouw.

In 2025 zet Staatsbosbeheer de hierna toegelichte activiteiten in om de vijf prioriteiten te realiseren:

### **1. Biodiversiteit en de veerkracht van de ecosystemen**

Via goed en integraal terreinbeheer en op basis van de 84% financiering, voert Staatsbosbeheer beheermaatregelen uit die gericht zijn op de instandhouding van de beheertypen. Daarnaast voert Staatsbosbeheer een groot aantal programma's en projecten uit gericht op verbetering van de natuur.

De projecten uit het programma Natuur liggen op koers. Wel zijn er zorgen over de (landelijke) ontwikkelingen voor de lange termijn vanwege met name het stoppen van het NPLG proces en onduidelijkheid over de voortgang van de gebiedsprocessen. Momenteel worden gesprekken met LVVN gevoerd over de doorgang van diverse projecten waaronder de Groen Blauwe dooradering, de 0-meting NatuurHerstelVerordening, de vervolgoopdracht NIL 2026 – 2030 en de vervolgoopdracht Ondersteuning Programma Natuur- SPUK-2.

In het Unesco Mens en Biosfeerprogramma (MAB) werken meer dan 700 biosfeergebieden wereldwijd aan duurzame ontwikkeling op lokaal niveau. Om invulling te geven aan de uitvoering van UNESCO-programma's, heeft LVVN aan Staatsbosbeheer gevraagd (met financiering) een MAB-coördinatiepunt in te stellen voor in ieder geval 2024 en 2025. Mogelijk wordt daarna gekeken of dit voortgezet kan worden tot 2030.

### **2. Aanleg van nieuwe bossen**

Met nieuw bos draagt Staatsbosbeheer bij aan de realisatie van het Klimaatakkoord en de Nationale Bossenstrategie. In de praktijk is de realisatie complex en leiden vooral de vergunningsprocessen nogal eens tot uitstel en ook afstel. Staatsbosbeheer blijft zich inzetten om 5.000 ha nieuw bos te realiseren. Deze complexe realisatie kan wel leiden tot een langere realisatietermijn. Naast het aanleggen van nieuw bos investeert Staatsbosbeheer in het herstel van de essen en de revitalisering van de fijnspar.

### **3. Participatie wetgeving**

Voor de Rijksoverheid heeft Staatsbosbeheer met Binnenwerk medio 2024 414 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk in de natuur. Voor 2025 zetten wij in op een verdere toename naar 500 eind 2025. Ook hebben jaarlijks meer dan 2.500 werkgestraften, 600 zorgcliënten en 30 leerlingen werk bij Staatsbosbeheer. De 8.000 vrijwilligers bij Staatsbosbeheer verwachten we eind 2025 te hebben uitgebreid met enkele honderden naar 8.500. Hiermee blijkt de inzet op onze maatschappelijk opgave tot meer participatie tot nu toe succesvol.

### **4. Beleven topnatuur**

Het accent ligt op beleving en bereikbaarheid van de Nationale Parken volgens de standaard van het Nationale Parken Bureau. Dit doen wij samen met onze partners. De Nationale Parken zijn recent met het nieuwe Beleidsprogramma Nationale Parken een volgende fase in gegaan. Om de nationale parken te ondersteunen, te adviseren en te inspireren bij het werken aan de ambities uit het beleidsprogramma, heeft de minister Staatsbosbeheer opdracht gegeven om de hosting van het Nationale Parken Bureau in de periode 2024-2030 voort te zetten.

Ook in 2025 faciliteert Staatsbosbeheer de deelname van circa 1 miljoen mensen, jeugd en gezinnen, aan natuurprogramma's als NatuurWijs en de Nationale Boomfeestdag.

## 5. Circulaire samenleving

Staatsbosbeheer zet in op hernieuwbare grondstoffen en duurzaamheid door innovatie en samenwerking. Met onze producten uit de natuur dragen we bij aan een gezonde circulaire samenleving. Het hout dat Staatsbosbeheer levert, wordt in toenemende mate hoogwaardig verwerkt. Er is steeds meer vraag naar groene bouwmaterialen.

Ter stimulering van duurzame, extensieve landbouw streeft Staatsbosbeheer ernaar om overeenkomsten voor 12 jaar met boeren af te sluiten zodat zij hun bedrijf op een natuurinclusieve wijze kunnen runnen. Deze overeenkomst voor een extensieve bedrijfsvoering geldt voor het volledige bedrijf: eigen gronden van de boer én pachtgrond van Staatsbosbeheer. Dit geeft een multipliereffect op duurzaam beheerde gronden.

## Wettelijke evaluatie

Medio 2023 heeft Staatsbosbeheer zijn bestuurlijke reactie gegeven op de wettelijke evaluatie 2022/2023. Staatsbosbeheer onderschrijft de hoofdconclusie van de wettelijke evaluatie dat Staatsbosbeheer over de gehele linie een positief beeld neerzet ondanks de toenemende financiële druk die zich de afgelopen jaren in rode cijfers vertaalt.

## Financiering

In de vorige meerjarenraming 2025 t/m 2027 (begroting 2024) leidde de financiële druk tot een jaarlijks oplopend exploitatietekort, zonder bezuinigingen, van € 7,0 mln. over 2025, naar € 11,7 mln. over 2026 en € 14,3 mln. over 2027. Hierbij was nog geen rekening gehouden met de CAO Rijk 2024-2025 die een loonkostenstijging van structureel € 8 mln. per jaar betekent.

In de voorliggende begroting 2025 zijn de kosten verder opgelopen. Naast de hiervoor genoemde cao-stijging per 1 juli 2024 is de omzetstijging van de afgelopen jaren gestagneerd. Zo is de projectomzet gestabiliseerd en zijn de hout- en biomassa-opbrengsten afgenomen. Staatsbosbeheer is niet in staat de externe kostenstijgingen zoals loonkosten en sociale premies, energie-, bouw- en uitvoeringskosten volledig te kunnen dragen.

In deze (meerjaren-)ramingen 2025 t/m 2028 (hoofdstukken 2 en 7) zijn de geplande resultaatverbeteringen, zoals verderop in deze paragraaf beschreven, verwerkt.

Oorzaken van de financiële druk zijn (niet limitatief):

- In de basis niet geheel gefinancierde wettelijke activiteiten, zoals toezicht en handhaving (boa) en educatie en voorlichting.
- Meer inzet op communicatie door de groeiende vraag naar de dialoog via de inzet van boa's en boswachters publiek bij belangrijke beheer- en ontwikkelwerkzaamheden, door doen van omgevingsmanagement, via de buiten- en infocentra en via jeugdactiviteiten.
- Toenemende bedrijfsomzet met gelijkblijvende overheadfinanciering
- Achterblijvende vergoeding voor onder meer eigenaarslasten en calamiteiten, die steeds meer voorkomen door klimaatverandering.
- Toenemende regelgeving waardoor extra beheerlast ontstaat die niet toereikend gefinancierd worden zoals onder meer privacy, informatiebeveiliging, aanbestedingen, de Woo, archivering en externe verslaggeving.
- Gedeeltelijke (84%) vergoeding van de uitvoerende beheer- en onderhoudswerkzaamheden door de provincies en de ontoereikende Rijksbijdragen aan de eigenaarslasten en noodzakelijke overhead.

Via gerichte resultaatverbeteringsmaatregelen wordt gestuurd op het structureel terugdringen van het tekort naar nihil. Ook voor 2025 en de jaren daarna is in de meerjarenraming 2025 t/m 2028 getracht te komen tot een sluitende exploitatiebegroting,

ondanks het uitblijven van (toezegging van) aanvullende financiering door het Rijk of andere opdrachtgevers. De solvabiliteit is al sinds 2021 kritiek. Staatsbosbeheer heeft geen financiële buffers meer om tegenvallers en calamiteiten zelf op te vangen.

Om de wettelijke taken en de aanvullende maatschappelijke opgaven, zoals stikstof, klimaat, participatie, natuurinclusieve landbouw en toezicht en handhaving, in de toekomst adequaat te kunnen blijven vervullen, zijn een toereikende financiering en afbouw van niet-gefinancierde activiteiten onontbeerlijk.

Om hierop te sturen en de beheersing van de interne organisatie verder te verbeteren hebben wij herstelmaatregelen genomen die samenkomen in het organisatie ontwikkelprogramma **Natuurlijk Verbeteren**.

### **Organisatie ontwikkelprogramma Natuurlijk verbeteren**

In de interne organisatie staat **Natuurlijk Verbeteren (NV)**, het organisatie ontwikkelprogramma van Staatsbosbeheer, centraal. Het programma loopt van 2024 tot 2027 en heeft als doel de organisatie op drie hoofdonderdelen te verbeteren. Dit noemen we de drie pijlers:

- Pijler 1 Sturing, cultuur en gedrag
- Pijler 2 Efficiënte en effectieve processen
- Pijler 3 Duurzaam financieel resultaat

De drie pijlers liggen in elkaars verlengde en versterken en verdiepen elkaar. In de visie **Natuurlijk Verbeteren**: naar een Staatsbosbeheer manier van werken, zijn de lange termijndoelen geformuleerd, de strategie om deze te bereiken, hoe we dit gaan organiseren, wie hiervan de trekkers zijn en wat de KPI's zijn. Het ultieme doel is een Staatsbosbeheer manier van werken bereiken, die medewerkers motiveert en inspireert om samen de organisatie verder te professionaliseren en de kwaliteit te verbeteren. Met de gedachte dat dit een continu proces is dat ook na afronding van het programma in 2027 een plek dient te krijgen in de organisatiesturing en -structuur.

#### ***Pijler 1 Sturing, cultuur en gedrag***

Pijler 1 richt zich op het verbeteren van de sturing in de organisatie, het versterken van een veilige en goede werkcultuur en het aanmoedigen van constructief gedrag. We willen de dingen zodanig met elkaar doen, dat dit bijdraagt aan het worden van een natuurlijk verbeterende organisatie. De kernwaarden van Staatsbosbeheer vormen daarbij onze leidraad. Pijler 1 is gericht op bewustwording, inspiratie en leren door te doen; en doen door te leren.

#### ***Pijler 2 Effectieve en efficiënte processen***

Verbeteren en beheersen van de processen binnen Staatsbosbeheer met behulp van Lean management en het daarmee introduceren van de Staatsbosbeheer manier van werken. Processen versimpelen en verbeteren, trachten de organisatie nog efficiënter en effectiever te maken zijn leidende principes. Pijler 2 beoogt een bijdrage te leveren aan meer efficiency en aan het terugdringen van de hoge werkdruk.

Er zijn in 2024 een drietal organisatie brede verbetertrajecten gestart welke doorlopen in 2025: Projectbeheersing, Terreinbeheercyclus en Van bestellen tot betalen.

Daarnaast worden binnen de verschillende directies in het kader van pijler 2 kleinere verbetertrajecten gestart of voortgezet.

Vanaf 2024 is een leergang Natuurlijk Verbeteren en een eendaagse workshop Natuurlijk Verbeteren waarin verbetermethoden aan bod komen en er praktische handvatten geboden worden om aan de slag te gaan met verbeteringen ten behoeve van leidinggevenden en medewerkers.

### ***Pijler 3 Duurzaam financieel resultaat***

In het kader van pijler 3 Duurzaam financieel resultaat is een plan opgesteld dat voor de komende jaren richting geeft aan een structureel evenwicht tussen kosten en opbrengsten. Het plan omvat een structurele resultaatverbeteringsdoelstelling voor de periode 2024-2026. Hierbij zijn 13 concrete acties geformuleerd die zijn uitgewerkt in een concreet plan van aanpak. Deze plannen zijn in uitvoering. Wij verwachten daarnaast dat begin 2025 aanvullende acties nodig zijn om verder invulling te kunnen geven aan de beoogde resultaatverbeteringsdoelstelling. Het kostprijsmodel van Staatsbosbeheer op basis van realisatiecijfers is gereed en maakt de kosten per product inzichtelijk. Op basis hiervan richten wij ons 2025 e.v. op:

- Afbouw van niet (volledig) gefinancierde producten/diensten. Uitbreiding van het bestaande producten/dienstenpakket zonder passende financiering (inclusief overhead) vindt niet plaats.
- Beheerste groei van projecten. Niet alle programma's zijn kostendekkend. Door de groei van projecten wordt bovenmatige werkdruk ervaren. Prioriteit wordt daarom gegeven aan selectieve planselectie onder passende financiering. Bestaande programma's en projecten die niet volledig worden gefinancierd worden afgebouwd.
- Realisatie van extra structurele opbrengsten op basis van een businesscase met een kosten/baten afwegingen,
- Sturing op efficiency en effectiviteit, op het maken van keuzes inclusief het accepteren van consequenties en het realiseren van een verzakelijking.
- Investering in de toekomst. Belangrijke veranderingen vragen noodzakelijke investeringen in de toekomst.

Gedurende 2024 is financieel bijgestuurd naar aanleiding van de forse cao stijging van de loonkosten per 1 juli 2024. Wij zijn in staat geweest een deel van de cao stijging op te vangen. Deze bijsturingen zijn wel overwegend van incidentele aard geweest, bijvoorbeeld door het (tijdelijk) niet invullen van vacatures of door werkzaamheden uit te stellen.

De (meerjaren)raming 2025 t/m 2028 loopt op het ontwikkelprogramma Natuurlijk verbeteren vooruit. Dit betekent dat de uitrol van het ontwikkelprogramma, en dan met name pijler 3, impact zal hebben op de wijze waarop een structureel sluitende begroting wordt bereikt.

De meerjarenraming 2025 t/m 2028 laat voor bezuinigingen een oplopend tekort (lopend prijspeil) zien van € 18,2 mln. over 2025, € 19,8 mln. over 2026, naar € 25,6 mln. over 2027 en € 31,2 mln. over 2028.

In deze meerjarenraming zijn kostenreducties doorgevoerd om op een sluitend resultaat te komen. Het uitbestede werk en de lonen en salarissen zijn naar beneden bijgesteld: 2025 € 14,6 mln. structureel, 2026 € 4,9 mln. structureel, 2027 € 5,2 mln. structureel en 2028 € 4,9 mln. structureel.

De begroting van 2025 sluit na bezuinigingen op een verlies van € 3,6 mln. wegens stijgende kosten door met name cao Rijk en inflatie en onvoldoende mogelijkheid tot opbrengstverhoging of kostenreductie om deze kostenstijging te compenseren. De meerjarenraming 2026 t/m 2028 sluit daarmee op nihil vooruitlopend op de acties van pijler 3 van het ontwikkelprogramma Natuurlijk verbeteren.

## Duurzame bedrijfsvoering

Het duurzaamheidsbeleid voor de Staatsbosbeheer bedrijfsvoering is in 2024 vastgesteld. Dit beleid is gericht op een viertal thema's: Diversiteit en inclusie, Duurzame mobiliteit, CO2 neutrale en duurzame kantoren en gebouwen en Circulaire bedrijfsvoering.

Voor een duurzame bedrijfsvoering wordt invulling gegeven aan het vastgestelde beleid door zoveel mogelijk duurzame afwegingen te maken bij de inzet van auto's, soort brandstof, wel of niet op locatie werken, nieuwe investeringen in materieel en gebouwen.

De medewerker heeft daarbij onze volle aandacht, zeker gegeven de ervaren werkdruk en het verzuim. De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren sterk veranderd. Er is meer mobiliteit, mensen veranderen sneller van baan en we stellen meer eisen aan onze medewerkers, zowel in het beheer, in programma's en projecten als in ondersteunende functies. De komende jaren stroomt 13% van de medewerkers uit als gevolg van het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Tegelijk is er schaarste op de arbeidsmarkt, waardoor het voor Staatsbosbeheer cruciaal is om zich goed te positioneren en profileren.

Wij streven naar een evenwichtige relatie tussen mens en organisatie, naar aantrekkelijk werkgeverschap dat bijdraagt aan het ontwikkelen van een toekomstbestendig Staatsbosbeheer. Daarvoor hebben we een HR visie geformuleerd die aansluit bij de missie en kernwaarden van Staatsbosbeheer en die van cruciaal belang is in de snel veranderende maatschappij: duurzaam en waarderend. Een kernpunt hierbij is ontwikkeling van onze medewerkers. Het accent verschuift naar denken vanuit het potentieel van de medewerker. De focus ligt op wat er goed gaat, op aandacht en vertrouwen, versterken wat werkt en de kracht van mensen optimaal benutten voor betere prestaties, wendbaarheid, veerkracht en betrokkenheid.

Staatsbosbeheer focust op duurzame inzetbaarheid en preventie van langdurig verzuim, door onder meer aandacht voor werkdruk, arbeidsverhoudingen, goede ondersteuning van leidinggevenden bij de verzuimbegeleiding, en ruimte voor het goede gesprek. Het verzuimpercentage is over 2023 en 2024 met 1,0 %-punten gedaald tot 5,5%. Het is de bedoeling dat het ziekteverzuim verder gaat dalen en onder de 5% uitkomt. Vitaliteit is belangrijk. Zo krijgen medewerkers de gelegenheid om mee te doen aan een preventief medisch onderzoek. Een ander onderdeel van duurzaamheid is gericht op het bieden van een veilig werkklimaat waarin medewerkers zich prettig voelen en goed kunnen functioneren

Veilig, gezond en met plezier werken kan alleen als iedereen in de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor goede arbeidsomstandigheden en hier ook naar handelt. Hoe Staatsbosbeheer dat doet, is vastgelegd in het arbobeleid. Het vernieuwde arbobeleid zal op korte termijn worden geïmplementeerd.

Amersfoort, 24-03-2025



drs. B.A. Revis  
algemeen directeur



## 2. Winst & Verliesrekening 2025

Bedragen * € 1 mln.	Begroting	Prognose	Realisatie
Bedrijfsopbrengsten	2025	2024	2023
<b>Rijksbijdragen, subsidies en projectbijdragen</b>			
[13.A] Rijksbijdrage Ministerie LVVN	32,3	32,8	31,1
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidiestelsel Natuur en Landschap	74,5	71,9	72,8
[13.C] Projectbijdragen	70,0	72,5	69,1
<i>Som Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</i>	<b>176,8</b>	<b>177,2</b>	<b>173,0</b>
<b>Netto-omzet</b>			
[14] Omzet recreatie	11,3	10,6	11,2
[15] Omzet ingebruikgeving	26,5	24,7	25,0
[16] Omzet houtverkoop en biomassa	24,3	22,3	20,6
[17] Omzet overige producten	5,0	6,1	4,7
[18] Omzet recreatieschappen	13,0	12,8	11,8
<i>Som Netto-omzet</i>	<b>80,1</b>	<b>76,5</b>	<b>73,3</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>			
[19] Overige opbrengsten	10,3	10,9	11,6
<i>Som der Bedrijfsopbrengsten</i>	<b>267,2</b>	<b>264,6</b>	<b>257,9</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	17,6	15,6	14,1
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	124,2	120,6	128,7
[22] Lonen en salarissen	101,8	109,3	94,6
[23] Sociale lasten en pensioenpremies	23,8	23,7	21,8
[24] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	5,5	4,7	4,5
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-	-	-1,4
[26] Overige bedrijfskosten	0,5	0,3	2,3
<i>Som der Bedrijfslasten</i>	<b>273,4</b>	<b>274,2</b>	<b>264,6</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-6,2</b>	<b>-9,6</b>	<b>-6,7</b>
[27] Financiële baten en lasten	3,0	4,5	4,1
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-3,2</b>	<b>-5,1</b>	<b>-2,6</b>
[28] Belastingen resultaat	-0,4	-0,4	-
[29] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen	-	0,1	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-3,6</b>	<b>-5,4</b>	<b>-2,6</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	-	-	-
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-3,6</b>	<b>-5,4</b>	<b>-2,6</b>

*De prognose 2024 betreft de stand per ultimo september 2024*

### Toelichting

De begroting 2025 loopt op het ontwikkelprogramma Natuurlijk verbeteren vooruit. Dit betekent dat de uitvoering van het ontwikkelprogramma, en dan met name pijler 3, impact zal hebben op de wijze waarop de begroting 2025 en een structureel sluitende begroting 2026 en verder wordt bereikt.

Voor bezuinigingen bedroeg het geraamde verlies 2025 € 18,2 mln. Het daadwerkelijk begrote verlies 2025 na bezuinigingen is € 3,6 mln. en de begrote bezuinigingen 2025 van € 14,6 mln. zijn daarmee ruim hoger dan de geraamde bezuinigingen 2025 in de vorige begroting (2024) van € 7 mln. De reden van deze toename is de cao-stijging per 1 juli 2024 die leidt tot hogere salarislasten van ca. € 8 mln. over 2025.

Het resterende verlies over 2025 na bezuiniging van € 3,6 mln. wordt verklaard door niet voldoende mogelijkheden tot opbrengstverhoging of kostenreductie om dit verlies te compenseren. Dit resterende verlies volgt o.a. uit de boa-inzet. Staatsbosbeheer acht het vanuit de belangen van veiligheid en natuurbeheer voorsnog niet wenselijk om deze inzet op korte termijn nog verder naar beneden te brengen. Daarnaast is Staatsbosbeheer niet in staat om deze inzet op korte termijn te verminderen vanwege het zittende personeel.

De bezuiniging over 2025 is doorgevoerd op uitbesteed werk voor € 9,8 mln. en op lonen en salarissen incl. sociale lasten en pensioenpremie voor € 4,8 mln.

### **Rijksbijdrage Ministerie van LVVN en subsidies**

De door Staatsbosbeheer te ontvangen Rijksbijdrage van het ministerie van LVVN sluit aan bij de begroting 2025 van het Ministerie van LVVN. Hierbij worden uitvoeringsorganisaties als Staatsbosbeheer gekort met 0,5% per jaar tot maximaal 2,5% in 2029. In de begroting 2025 heeft Staatsbosbeheer daarboven de gebruikelijke en (minimaal) verwachte loon- en prijscompensatie van LVVN opgenomen van € 1 mln.

De stijging van de SNL-subsidie in 2025 wordt veroorzaakt door:

- De spreiding van de indexatie van de SNL-subsidie over de periode van de subsidiebeschikkingen SNL 2020 t/m 2025. In de jaren 2023 t/m 2025 wordt de in de jaren 2020 t/m 2022 opgebouwde reservering voor indexatie ten gunste van het beheer ingezet.
- Nieuwe SVNL-beschikkingen wegens toename van aantal hectares voor SNL opengestelde natuur.

### **Projectbijdragen**

De omzet uit externe projecten is gebaseerd op de gerealiseerde omzet in de afgelopen jaren en de verwachte omzet op met name de grote (landelijke) programma's en projecten, zoals programma's Deltanatuur, (afwikkeling) Natuur/SPUK 1 en (voorbereiding) Natuur/SPUK 2, Bos en Klimaat en inrichtings- en omvormingsprojecten. Omdat diverse projecten, waaronder Natuur/SPUK2 nog in de voorbereidende fase zitten en er nog geen beschikkingen zijn afgegeven, is de omvang van de omzet nog onzeker.

### **Omzet recreatie**

De omzet uit recreatie betreft met name de verhuur van vakantiewoningen, plaatsen op (groeps-) natuurkampeerterrinen en verkopen in onze buitencentra (excursies). De recreatieopbrengsten zijn na enkele jaren van groei inmiddels gestabiliseerd.

### **Omzet ingebruikgeving**

De omzet van ingebruikgeving betreft erfpacht, agrarische ingebruikgeving, huur- en gebruiksovereenkomsten en faunabeheer.

Door ontwikkelingen in de landbouw, veranderende wet- en regelgeving en het aantal stoppende boeren wordt een daling in de omzet ingebruikgeving verwacht. Staatsbosbeheer zet in op duurzame ingebruikgeving om deze daling op te vangen. Per saldo stijgt de ingebruikgeving daarmee. Duurzame ingebruikgeving heeft betrekking op drie thema's: kwaliteit van het beheer, marktconformiteit in prijs en kwaliteit en ontwikkeling van partnerschap volgens het concept Natuurinclusieve landbouw.

### **Omzet houtverkoop en biomassa**

In 2025 wordt een oogstvolume van hout verwacht van 157.000 m<sup>3</sup>. Dit is een stabilisatie ten opzichte van 2023 en 2024. Dit is echter de helft minder dan de verwachting in het Ondernemingsplan 2020 t/m 2025 Veerkracht en verbinding. De belangrijkste reden voor de daling

is een veranderende maatschappelijk zienswijze op bosbeheer. Voor 2025 uitgegaan van 5% hogere kosten en verkoopprijzen, waardoor de voordelige marge toeneemt.

Voor 2025 wordt een stabiele afzet voorzien van houtige biomassa op basis van langjarige leverafspraken met geïndexeerde prijzen.

Om een sterke positie in de markt te behouden en een betrouwbare partner te blijven zoekt Staatsbosbeheer uitbreiding van de samenwerking met derden, naast de huidige exploitaties voor Natuurmonumenten, Kroondomein, Recreatieschapsgebieden en Rijkswaterstaat.

### **Omzet overige natuurproducten**

De omzet van de overige producten bestaat vooral uit de opbrengsten van de sectie 'Zaad- en Plantsoenvoorziening' en de opbrengsten van Progrond (klei, zand, veen e.d.).

### **Omzet recreatieschappen**

Dit betreft de inzet van eigen personeel op activiteiten voor de recreatieschappen in de provincies Zuid- Holland en Utrecht. Het uitbesteden van werken en de inkoop van materialen gebeurt in de recreatieschapsgebieden (door personeel van Staatsbosbeheer) namens het betreffende recreatieschap. Deze geldstromen zijn daarom niet zichtbaar in de begroting van Staatsbosbeheer.

De omzet van recreatieschappen is met ingang van 2023 fors toegenomen door de overname van de uitvoeringsorganisatie Recreatie Midden Nederland (RMN) voor het beheer en de ontwikkeling van de recreatiegebieden van Recreatieschap Stichtse Groenlanden in de Provincie Utrecht. Met ingang van 2024 nemen de opbrengsten verder toe door bijstellingen van de beschikbare budgetten bij onze opdrachtgevers (de recreatieschappen) als gevolg van de forse cao- en inflatiestijgingen. Voor 2025 is de omzet gestabiliseerd.

### **Overige opbrengsten**

De overige opbrengsten waaronder werk voor derden zijn grotendeels incidenteel. Begroot zijn alleen de opbrengsten die met grote mate van zekerheid gerealiseerd gaan worden. Verwacht wordt dat de incidentele overige opbrengsten stabiel zijn.

### **Kosten van grond- en hulpstoffen**

De kosten van grond- en hulpstoffen betreffen de inkoop-, oogst-, transport- en voorraadkosten van hout en biomassa en kosten van de sectie 'Zaad & Plantsoenvoorziening' en Progrond-stromen (klei, zand e.d.).

### **Kosten uitbesteed werk/ andere externe kosten**

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten omvatten naast het regulier uitbesteed werk voor met name beheer binnen de organisatie ook de kosten van uitbesteding in het kader van projecten. Hier zijn ook de prioritaire projecten van de directie opgenomen om specifieke speerpunten in de Staatsbosbeheer-bedrijfsvoering (zoals ICT, HRM, verbeterplannen en businessontwikkeling) te realiseren. De kosten van het reguliere uitbesteede werk dalen elk jaar, omdat de cao- en inflatiestijgingen niet volledig worden opgevangen door de subsidies en bijdragen van onze opdrachtgevers.

### **Lonen en salarissen**

Voor 2025 is gerekend met de CAO Rijk t/m ultimo 2025 die geen loonstijging kent. De personele bezetting inclusief inhuur voor 2025 is gelijk aan de werkelijk bezetting per 1 september 2024.

### **Sociale lasten en pensioenpremies**

De sociale lasten en pensioenpremies stijgen evenredig mee met de kostenpost 'Lonen en

salarissen'. Autonome stijgingen van pensioenpremies en overige werkgeverslasten zijn niet voorzien in de budgetten van 2025 en verder.

#### **Afschrijving (im-)materiële vaste activa**

De afschrijvingslasten stijgen naar verwachting licht door nieuwe investeringen in materieel, software en huisvesting.

#### **Financiële baten en lasten**

De geprognosticeerde rentebaten 2025 zijn lager dan 2024 vanwege de doorzettende rentedaling op basis van Schatkistbankieren.

#### **Te betalen belastingen**

Belastingen op resultaat hebben betrekking op de geconsolideerde deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten B.V. en Biograndstoffen B.V. (voorheen Energiehout B.V.). Met ingang van boekjaar 2016 is Staatsbosbeheer vennootschapsbelastingplichtig voor een beperkt aantal activiteiten onder de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen.

#### **Aandeel in winst/verlies van deelnemingen**

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het verwachte aandeel in het resultaat van de 50%-deelneming in Buitenleven Vakanties B.V. en 25%-deelneming in Bio Enerco B.V.

#### **Consolidatie**

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Staatsbosbeheer samen met zijn groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover hij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarover Staatsbosbeheer direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen door meerderheid van de stemrechten of waarop het op andere wijze een beleidsbepalende invloed heeft.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop Staatsbosbeheer een overheersende zeggenschap heeft of waarover Staatsbosbeheer de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden binnen de groep van Staatsbosbeheer worden volledig geëlimineerd bij het opstellen van de (geconsolideerde) begroting en het geconsolideerde financieel verslag.

Tot de consolidatiekring behoren Staatsbosbeheer en de 100%-deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten B.V. en Biograndstoffen B.V. (voorheen Energiehout B.V.). Staatsbosbeheer Projecten B.V. fungeert als houdstermaatschappij van Biograndstoffen B.V. (voorheen Energiehout B.V.). De naam van Energiehout B.V. is per 5 april 2023 statutair gewijzigd van Energiehout B.V. naar Biograndstoffen B.V. Buiten de consolidatie blijven Buitenleven Vakanties B.V. en Bio Enerco B.V. Staatsbosbeheer Projecten B.V. heeft een belang van 50% in Buitenleven Vakanties B.V. Deze laatste is in november 2014 opgericht en heeft als voornaamste doel het optreden als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Naast Staatsbosbeheer nemen ook Natuurmonumenten en Landschappen NL, beide voor 25% deel in de vennootschap. Biograndstoffen B.V. (voorheen Energiehout B.V.) neemt voor 25% deel in Bio Enerco B.V. Deze belangen worden opgenomen als deelneming onder de financiële vaste activa.

**Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap op Staatsbosbeheer kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook het statutaire directielid, andere sleutelfunctionarissen in het management van Staatsbosbeheer of hun nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### 3. Balans 31-12-2025

Bedragen * € 1 mln.			
Activa	31-12-2025	31-12-2024	31-12-2023
<b>Vaste activa</b>	<b>58,6</b>	<b>53,0</b>	<b>54,2</b>
[1] Immateriële vaste activa	3,8	2,2	1,6
[2] Materiële vaste activa	53,6	50,0	52,1
[3] Financiële vaste activa	1,2	0,9	0,6
<b>Vlottende activa</b>	<b>291,7</b>	<b>299,1</b>	<b>304,5</b>
[4] Voorraden	3,3	3,3	3,3
[5] Vorderingen en overlopende activa	66,1	68,1	70,1
[6] Liquide middelen	222,3	227,7	231,1
<b>Totaal activa</b>	<b>350,3</b>	<b>352,1</b>	<b>358,7</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Groepsvermogen</b>	<b>45,8</b>	<b>49,4</b>	<b>54,8</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 1-1-1998)	68,4	68,4	68,4
[8] Reserves	-19,0	-13,6	-11,0
[9] Resultaat boekjaar	-3,6	-5,4	-2,6
<b>Vreemd vermogen</b>	<b>304,6</b>	<b>302,8</b>	<b>303,9</b>
[10] Voorzieningen	8,1	9,6	10,0
[11] Langlopende schulden	40,0	38,7	38,4
[12] Kortlopende schulden	256,5	254,5	255,5
<b>Totaal passiva</b>	<b>350,3</b>	<b>352,1</b>	<b>358,7</b>

#### Toelichting

##### Vaste activa

De vaste activa zullen naar verwachting stijgen vanwege de impuls op achterstallige vervanging van materieel, huisvesting en ICT.

##### Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa zullen naar verwachting licht dalen als gevolg van een strakker debiteurenbeheer.

##### Voorzieningen

De voorzieningen bestaan uit posten voor jubilarissen, WW-aanspraken, arbeidsongeschiktheid, juridische claims, verlieslatende contracten, (zieke) fijnspar en herplantplicht Flevoland (nazorg). Deze voorzieningen zijn overwegend langlopend.

##### Langlopende schulden

De langlopende schulden bestaan uit posten voor o.a. de samenwerkingsovereenkomst met Dunea, SNL voorschotten (provincie Groningen en Zuid-Holland), afkoopsommen voor beheer en onderhoud, bodemsanering en spaarverlof. Ongeveer 1/3 deel van deze post heeft een looptijd langer dan 5 jaar.

##### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden bestaan grotendeels uit posten voor de rekeningen Nationaal Groenfonds, vooruitontvangen projectsubsidies en bijdragen van provincies en ministeries en schulden aan leveranciers. De projectfinanciering wordt bij de meeste projecten vooruitontvangen.

Een deel van de kortlopende schulden zal naar verwachting niet binnen één jaar opgeëist worden. Dit betreft met name de vooruitontvangen projectgelden. De stabilisatie van de projectenportefeuille, leidt naar verwachting tot een lichte daling van de vooruitontvangen projectgelden.

### Solvabiliteit en current ratio

De solvabiliteit van Staatsbosbeheer is in 2024 gedaald t.o.v. van 2023. De verwachting is dat de solvabiliteit in 2025 verder daalt. Het ontwikkelprogramma natuurlijk verbeteren dient voor verbetering van de solvabiliteit te leiden. De current ratio blijft de laatste jaren stabiel door de verwachte stabilisatie van de projectenportefeuille en daarmee de vooruit ontvangen subsidie. Deze vooruitontvangen projectsubsidies zijn echter niet vrij besteedbare middelen.

	31-12-2025	31-12-2024	31-12-2023	31-12-2022
Solvabiliteit	13,1%	14,0%	15,3%	16,5%
Current ratio	1,1	1,2	1,2	1,2

De vrije reserves binnen het eigen vermogen bedragen ultimo 2024 naar verwachting € 19 mln. nadelig. Dit is het saldo van de winsten en verliezen in de afgelopen 26 jaar, sinds de verzelfstandiging, en is inclusief de € 20 mln. afboeking in het kader van de Rutte 1 taakstelling.

Op basis van de doelstellingen in het ondernemingsplan, de begroting 2025 en de meerjarenraming is het vooruitzicht op substantiële winst, en daarmee toename van het eigen vermogen (en solvabiliteit), zeer beperkt.

Op basis van de financierings- en bufferfunctie van het eigen vermogen heeft Staatsbosbeheer minimaal een eigen vermogen nodig van € 70 mln. Zie toelichting bij risicomodel hieronder.

Staatsbosbeheer heeft een verwacht eigen vermogen ultimo 2024 van € 49 mln. dat beschikbaar is voor de financierings- en bufferfunctie. Het eigen vermogen van Staatsbosbeheer is daarmee gewaardeerd op 'Structurele herstelmaatregelen'. Dit is zichtbaar in het risicomodel hieronder.

Dit betekent dat Staatsbosbeheer zijn structurele vaste activa niet kan financieren met het eigen vermogen. Buffers voor het opvangen van risico's, die zich onvermijdelijk elk jaar voordoen zijn per ultimo 2024 niet meer aanwezig. Verdere daling van het eigen vermogen door continuering van de structurele verliezen en tegenvallers, houdt in dat Staatsbosbeheer zijn structurele vaste activa met kortlopend vreemd vermogen aan het financieren is. Dit is een ongewenste c.q. niet houdbare situatie, die al te lang bestaat. Met ingang van 2021 is de waardering van het eigen vermogen gedaald van 'Vinger aan de pols' naar 'Structurele herstelmaatregelen'.

Staatsbosbeheer heeft ter versterking van zijn financiële positie sinds 2021 diverse trajecten ingezet/verstevigd:

- De organisatiewijzigingen met ingang 2021 met versterking van de provinciale eenheden en daarmee de relaties met externe stakeholders.
- De met ingang van 2023 door te voeren aanpassingen en optimalisaties van de organisatiewijzigingen 2021 ter verbetering van de werking van de organisatie en de samenwerking binnen de organisatie.
- Het continue gesprek met het ministerie van LNVN over de toenemende eigenaarslasten, toenemende bedrijfsvoeringslasten en de bekostiging van calamiteiten door onder meer overstromingen en stormen.
- De continue gesprekken met andere stakeholders zoals de provincies over de volledige vergoeding van de kostprijzen van Staatsbosbeheer.

- Het jaarlijks bij het jaarplan verder terugbrengen van de kosten van producten en diensten die Staatsbosbeheer levert en keuzes maken over het wel of niet continueren van niet (volledig) gefinancierde activiteiten.
- Met ingang van 2023 de inzet op het ontwikkelprogramma Natuurlijk verbeteren met 3 pijlers. Zie een nadere toelichting hierop in de inleiding van deze begroting.

Het risicomodel van Staatsbosbeheer is:

Waardering	Eigen vermogen
Resultaat t.b.v. versterking weerstandscapaciteit	€ 90 mln - € 110 mln.
Vinger aan de pols gekoppeld aan resultaatverbetering of risicobeperking (actieve sturing)	€ 70 mln. - € 90 mln.
Structurele herstelmaatregelen	< € 70 mln.

Staatsbosbeheer heeft eigen vermogen met de volgende functies:

- Financieringsfunctie
- Bufferfunctie
- Bestedingsfunctie

#### A) Financieringsfunctie

Staatsbosbeheer dient voldoende eigen vermogen (vastgelegd in liquide middelen) te hebben om investeringen in de materiële vaste activa te kunnen financieren. Op grond van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer kan Staatsbosbeheer immers geen lang vreemd vermogen (leningen) aantrekken. Op grond van deze financieringsfunctie heeft Staatsbosbeheer een eigen vermogen nodig van circa € 50 mln.

#### B) Bufferfunctie

Staatsbosbeheer dient voldoende eigen vermogen te hebben om financiële tegenvallers op te kunnen vangen om de (publieke) taken voort te kunnen zetten. De bufferfunctie wordt gezien als de belangrijkste functie van het eigen vermogen. Op grond van het risicomangement-proces van Staatsbosbeheer is circa € 20-30 mln. van het eigen vermogen als risicobuffer nodig.

#### C) Bestedingsfunctie

Staatsbosbeheer kan eigen vermogen opbouwen in specifieke reserves die benoemd zijn door de directie. De doelen voor dergelijke reserves kunnen expliciet overeengekomen activiteiten, boekjaar overstijgende transacties, zijn. Dit betreft bijdragen van derden voor specifieke activiteiten die op basis van de verslaggevingsregels niet gekwalificeerd kunnen worden als transacties uit hoofde van een extern gefinancierd project ('E-project'), overlopende passiva (bijv. vooruit ontvangen bedragen) of voorzieningen. Voorbeelden zijn (extern gefinancierd) groot onderhoud en kosten voor de aanleg van nieuw bos of veenvernatting. De lijn die Staatsbosbeheer hanteert is dat reserves gevormd worden voor specifieke doelen voor zover andere middelen, zoals de groenfondstrekeningen en voorzieningen, hierin niet (kunnen) voorzien.



## 4. Kasstroomoverzicht 2025

Bedragen * € 1 mln.	Begroting 2025	Prognose 2024	Realisatie 2023
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>	5,4	1,8	5,4
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>	-10,8	-5,2	-7,2
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>	0,0	0,0	0,0
<b>Netto kasstroom (mutatie geldmiddelen)</b>	<b>-5,4</b>	<b>-3,4</b>	<b>-1,8</b>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
Liquide middelen begin boekjaar	227,7	231,1	232,9
Liquide middelen einde boekjaar	222,3	227,7	231,1
<b>Mutatie</b>	<b>-5,4</b>	<b>-3,4</b>	<b>-1,8</b>

### Toelichting

De verwachte kasstroom 2024 uit operationele activiteiten is nadeliger vanwege het hogere nadelige exploitatieresultaat 2024.

De begrote kasstroom 2025 uit investeringsactiviteiten is hoger door hogere investeringen in (her)huisvesting.

De liquide middelen zijn niet vrij besteedbaar omdat deze middelen ter beschikking zijn gesteld door derden voor de uitvoering van specifieke (projectmatige subsidiabele) verplichtingen.

## 5. Investerings 2025

Bedragen * € 1 mln.	Begroting 2025	Prognose 2024	Realisatie 2023
Bedrijfshuisvesting en -gebouwen	3,9	0,9	1,6
Machines en werktuigen	3,8	3,9	4,5
Automatisering	2,2	1,0	1,1
Recreatievoorzieningen	1,5	0,9	0,7
<b>Totaal investeringen</b>	<b>11,4</b>	<b>6,6</b>	<b>7,9</b>
Desinvesteringen (verkoopinkomsten)	-	1,4	1,8
<b>Netto investeringen</b>	<b>11,4</b>	<b>5,2</b>	<b>6,1</b>

\* De prognose 2024 betreft de stand per ultimo september 2024

### Toelichting

#### Bedrijfshuisvesting en bedrijfsondersteunende gebouwen

Een kernportefeuille die focus geeft aan de investeringen en desinvesteringen voor de komende jaren is in voorbereiding.

De investeringskosten worden – voor zover er geen ruimte is in het jaarlijkse investeringsbudget – gedekt door verkoopopbrengsten van de gebouwen die geen onderdeel zijn van de kernportefeuille.

T/m 2024 is vooral geïnvesteerd in de voorbereiding van de (her)huisvesting.

#### Machines en werktuigen

Dit betreft vooral het vervangen van bestaand materieel. Uitbreidingsinvesteringen vinden plaats als de businesscase daar aanleiding toe geeft. In de begroting voor machines en werktuigen is rekening gehouden met 20% onvoorzien wegens calamiteiten.

#### Automatisering

Dit zijn investeringen in aanpassingen van bestaande systemen en verbeteringen van de kwaliteit en veiligheid van de it-omgeving. Leveranciers hanteren steeds vaker een licentiemodel met abonnementskosten in plaats van een koopmodel met investeringen. Staatsbosbeheer heeft het uitgangspunt dat zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van standaard oplossingen en zo min mogelijk van maatwerk. Hierdoor is de post investeringen in automatisering zeer beperkt.

Noodzakelijke investeringen in het HRM- en salarissysteem vragen een hogere investeringsbegroting in 2025.

#### Recreatievoorzieningen

Voor recreatie wordt hetzelfde investeringskader aangehouden als in 2024 met een aanvulling voor inflatie.

## 6. Kansen en risico's

Risicomanagement maakt integraal deel uit van de interne sturing en beheersing binnen Staatsbosbeheer. Hierbij wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en (soms dure) preventieve maatregelen.

Staatsbosbeheer is voortdurend alert op de veranderingen in het risicoprofiel. Dit komt onder andere door maatschappelijke ontwikkelingen ten aanzien van het handelen door Staatsbosbeheer en uitbreiding van het takenpakket.

### Risicobeheerssysteem

Risicomanagement binnen Staatsbosbeheer geeft primair invulling aan het domein Control & Rapportage van het Ondernemingsbesturingsmodel van Staatsbosbeheer. NEN ISO 31000 wordt daarbij gehanteerd als de standaard risicomanagement methodiek. Om de risico's te beheersen is het Three Lines Model ingericht. Via dit model werken de verschillende afdelingen, geclusterd in verschillende (verdedigings-)linies, samen om de strategie en gestelde doelen van Staatsbosbeheer te bereiken en de belangrijke risico's te beheersen. Daarnaast maakt dit model helder welke risico's zijn toegewezen aan de verantwoordelijken binnen de linies.

Via de kwaliteitscycli zoals vastgelegd in de kwaliteitshandboeken voor certificering van SNL, ISO (9001 Kwaliteit en 14001 Milieu) en FSC wordt de kwaliteit van de uitvoering van onze wettelijke taken, het terreinbeheer in brede zin, geborgd.

Het kwaliteitsmanagementsysteem met de daarin vastgelegde administratieve organisatie met processen, voorschriften en instructies waarborgen zoveel mogelijk de kwaliteit en de rechtmatigheid van de uitvoering van onze wettelijke/primaire taken, inclusief de daaruit voortvloeiende bedrijfsvoeringsactiviteiten. In de tweede en derde linie wordt de opzet en werking periodiek getoetst. Daarnaast vinden externe audits plaats.

Twee keer per jaar voert het directieteam een risico-inventarisatie uit op strategisch niveau. Daarbij worden ook de operationele risico's betrokken, die zijn geïdentificeerd en besproken in de lijn. De operationele risico's gaan over het wel of niet halen van jaardoelen. Via de producten van de planning en control cyclus zoals begroting, jaarplan en kwartaalrapportages worden deze operationele risico's door de lijn gerapporteerd. De uitkomsten van de risico-inventarisaties worden besproken in de auditcommissie en Raad van Toezicht en vormen input voor het auditjaarplan (derde linie).

Bij de periodieke risico-inventarisaties wordt de impact van een risico zoveel als mogelijk gekwantificeerd in euro's. Bij het bepalen van die impact wordt rekening gehouden met een tijdshorizon van drie jaar, omdat Staatsbosbeheer verwacht binnen maximaal drie jaar in staat te zijn de nadelige invloed op de financiële positie via kostenbesparingen, herstructurering of anderszins (deels) te niet te doen.

Staatsbosbeheer investeert in constante verbetering van de (beheersing van de) operationele sturing en bedrijfsprocessen. Eind 2022 heeft Staatsbosbeheer zijn risicobeleid vastgesteld en wordt doorontwikkeling van risicomanagement opgepakt. Middels een implementatietraject wordt eind 2024 uitvoering gegeven aan de doorontwikkeling van risicomanagement waarbij de bottom up-benadering versterkt wordt. Voor projecten met externe financiering wordt een risicoregister bijgehouden door de projectcontrollers aan de hand waarvan over de projectrisico's wordt gerapporteerd in de producten van de P&C-cyclus (jaarplan, Q-rapportages).

Uit de in 2022/2023 gehouden wettelijke evaluatie is gebleken dat stappen zijn gezet in de ontwikkeling van het risicomanagement. Om het risicomanagement verder te verbeteren en toekomstbestendig te maken zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- 1) Uniformeren van de risico-inschattingen over de organisatieonderdelen.
- 2) Bepalen van de politiek-bestuurlijke risico's.
- 3) Bepalen van de omvangrijke financiële risico's.
- 4) Betere weergave van projectrisico's en de dekking van de kosten.

Staatsbosbeheer is een publieke uitvoerder met een groene nutsfunctie. Staatsbosbeheer is dan ook van mening, rekening houdend met de context waarbinnen Staatsbosbeheer opereert, dat een algemene risicobereidheid die zich kenmerkt als risicovoorzichtig, passend is. Risicovoorzichtig is dat restrisico's in lichte mate worden geaccepteerd, dat wil zeggen dat restrisico's kunnen worden opgevangen binnen de budgetten van de operationeel risico-eigenaar van Staatsbosbeheer.

De belangrijke risico's en kansen zijn in de volgende paragraaf opgenomen. Risico's en kansen kunnen vrij snel, binnen één jaar, wijzigen. Voor het bepalen van de hoogte van de risico's wordt daarom het gemiddelde van de laatste drie risico-inventarisaties (van oktober 2023 t/m oktober 2024) gehanteerd. De verwachte impact van de risico's en kansen, als deze zich zouden voordoen, op de resultaten en/of de financiële positie is circa € 50 mln. Dit is het saldo van risico's en kansen na het treffen van mitigerende maatregelen over 3 jaar, waarbij rekening is gehouden met de kans van optreden.

Het risicoprofiel van Staatsbosbeheer is uitgewerkt aan de hand van het risicomodel. Dit is nader toegelicht in hoofdstuk 3 Balans, onderdeel solvabiliteit en liquiditeit.

### **Belangrijke risico's met getroffen beheersmaatregelen**

De belangrijke risico's met de kans van optreden, de impact en de getroffen beheersmaatregelen (hierna maatregel genoemd) zijn in deze paragraaf benoemd. De 3 top risico's zijn:

1. Niet (volledig) gefinancierde activiteiten:
  - a. Producten, diensten, programma's en projecten
  - b. Bedrijfsvoering – mismatch tussen groei uitvoering (SNL en projecten) en groei/financiering bedrijfsvoering inclusief eigenaarslasten.
2. Maatschappelijk debat en reputatie/imagoschade
3. Overmachtssituaties

#### *Legenda kans van optreden*

Onwaarschijnlijk	< 30%
Mogelijk	30% tot 70%
Waarschijnlijk	70% tot 90%
Vrijwel zeker	> 90%

Risicodomein	Risico	Impact en kans van optreden	Maatregel
<b>Politiek/bestuurlijk/strategisch</b>			
<i>Maatschappelijk debat en reputatie/imagoschade</i>	Staatsbosbeheer streeft naar een zo groot mogelijk maatschappelijk draagvlak. Desondanks doen zich situaties voor die maatschappelijke onrust veroorzaken, zoals het beheerregime Oostvaardersplassen en de houtkap.	Er treedt geen directe financiële schade op indien het risico zich voordoet. Mogelijk is sprake van indirecte gevolgen zoals teruglopende inkomsten van derden (recreatie, subsidies) en niet gefinancierde noodzakelijke kosten, zoals voor de reset beheerregime Oostvaardersplassen.  Kans van optreden: mogelijk.	Continue dialoog met stakeholders en strak issuebeleid geïmplementeerd, maatschappelijke adviesraden georganiseerd, Fauna adviescommissie ingesteld, verbeteren en borgen van onze dienstverlening.
<i>Politieke prioriteiten kunnen leiden tot het wegvallen van structurele opbrengsten</i>	Verlaging of ontoereikende structurele Rijks- of provinciale bijdrage door (wijziging van de) politieke omgeving. De Rijksbijdrage betreft de financiering van de organisatiekosten. De provinciale bijdrage betreft de financiering van het beheer.	Dit kan de continuïteit beïnvloeden en de uitvoering van de wettelijke taken belemmeren.  Kans van optreden: mogelijk.	Transparante communicatie en een continue dialoog met LNV als moederdepartement over de risico's en de continuïteit van Staatsbosbeheer.
<i>Niet gefinancierde doelstellingen</i>	Een deel van de voor Staatsbosbeheer noodzakelijke kosten om de doelen van het gedecentraliseerde beleid te bereiken wordt structureel niet gefinancierd. Het betreft, naast de beheermaatregelen Recreatie om de stad (RODS), onder andere extra beheermaatregelen Natura 2000, beheer BARRO-gronden en de inzet van boa's en boswachters publiek. Daarnaast is ook sprake van activiteiten met lagere opbrengsten door landbouwontwikkelingen zoals natuurinclusieve landbouw, waardoor pachtopbrengsten dalen.  Staatsbosbeheer signaleert dat de financiering van de bedrijfsvoering van Staatsbosbeheer, inclusief de eigenaarlasten, niet voldoende meegroeit met de groei van de programma's/projectenportefeuille en de SNL van Staatsbosbeheer. Hierdoor bestaat een operationeel risico op ontoereikende dienstverlening.  De kostprijs van werkzaamheden die Staatsbosbeheer uitvoert wordt niet volledig vergoed door opdracht- en subsidiegevers.	Financiële impact door structurele niet-gefinancierde kosten dan wel lagere opbrengsten.  Kans van optreden: vrijwel zeker.	Een continue dialoog over financieringsmogelijkheden met de provincies en het ministerie van LNV. In de wettelijke evaluatie van 2023 zijn het kostprijsmodel en de verantwoordelijkheden van stakeholders betrokken. Staatsbosbeheer implementeert het kostprijsmodel in 2024. De resultaten landen in de begroting 2026.
<b>Technisch (ook wel uitvoerend)</b>			
<i>Overmachtssituaties</i>	Exogene risico's door overmachtssituaties die onderkend zijn:	Doelstellingen (natuur, recreatie, cultuurhistorie etc.) kunnen niet worden	Staatsbosbeheer heeft beleid op het risico van verloren gaan van niet-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominantie van invasieve exoten die mogelijk grote schade (aan gewenste biodiversiteit en beheerdoel) en extra kosten veroorzaken</li> <li>• Als gevolg van bepaalde beheersmaatregelen meer vector gebonden dierziekten of zoönosen (over brengen van dier naar mens) kunnen optreden, bijvoorbeeld Covid-19, TBE, Rabiës etc. of op de veestapel zoals vogelgriep, leverbot, Q koorts, MKZ etc.</li> <li>• Muggenoverlast als gevolg van bijvoorbeeld maatregelen als het verhogen van waterpeilen, de toename van ganzen als gevolg van beheer en essentaksterfte</li> <li>• Verloren gaan (brand, storm ed.) van doelstellingsgericht vastgoed (natuurterreinen en gebouwen).</li> </ul>	<p>gerealiseerd. De impact van Covid-19 valt ook onder het risico van overmacht situaties.</p> <p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	<p>doelstellingsgerichte gebouwen. Alle overige situaties worden, voor zover geen aanvullende financiering wordt verkregen, zoveel mogelijk via kostenreductie in het budgetproces opgevangen of geaccepteerd.</p> <p>Het economisch risico van waardevermindering/waardeermeerdering en/of teniet gaan van doelstellingsgerichte gronden en doelstellingsgerichte gebouwen ligt bij het ministerie van LVVN. Staatsbosbeheer is eigen risicodragers m.i.v. 1 januari 2025 voor de niet doelstellingsgerichte gebouwen. Staatsbosbeheer en het ministerie van LVVN zijn in gesprek over de financiële afwikkeling van omvangrijke calamiteiten.</p>
<i>Biomassa</i>	Staatsbosbeheer is onvoldoende in staat om biomassa te leveren vanuit de eigen terreinen en voldoet daarmee niet aan contractuele verplichtingen.	Financiële claims.	Mitigerende maatregelen zijn de oogst van dode fijnspar en inkoop bij derden.
<b>Organisatorisch</b>			
<i>ICT-voorzieningen</i>	Uitval van ICT-voorzieningen door cyberaanvallen.	<p>Inefficiënte werkzaamheden kunnen ten laste gaan van het behalen doelstellingen. Mogelijk imagoschade. Mogelijk financiële schade.</p> <p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	<p>Informatiebeveiliging verbeteren, zowel technisch, organisatorisch als procedureel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastgesteld informatie-beveiligingsbeleid en jaarplan</li> <li>• Gestructureerd werken aan BIO-maatregelen, onder andere tweefactor-authenticatie, opstellen calamiteitenplan, processen en procedures op orde en continu werken aan bewustwording.</li> </ul>
<b>Juridisch/wettelijk</b>			
<i>Juridische claims</i>	Juridische claims op diverse gebieden n.a.v. letsel door ongevallen, schade aan eigendommen door regen en brand, contractuele geschillen waaronder erfpacht.	<p>Persoonlijke en/of zakelijke impact voor bezoekers, medewerkers, zakelijke partners en derden.</p> <p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	Voor de meeste gevallen is Staatsbosbeheer verzekerd met een maximaal eigen risico van € 25.000 per geval.
<i>Veiligheid, gezondheid en milieu</i>	Milieu, gezondheids- en veiligheidsrisico's ten aanzien van de terreinen en gebouwen in eigendom van Staatsbosbeheer en in gebruik bij eigen personeel en	Persoonlijke impact voor bezoekers, werknemers en toeleveranciers bij ongevallen en schade.	Maatregelen getroffen om te kunnen voldoen aan veiligheids-, gezondheids- en milieu eisen: risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) uitvoeren, BHV-plan,

	<p>derden. Dit betreft bijvoorbeeld risico van legionella, ontoereikende elektrische installaties en ontoereikende ARBO-omstandigheden (keuringen materieel) Onveiligheid in de terreinen (maatschappelijke ontwikkeling/toename polarisatie/criminaliteit). Het houden van dieren en het voorkomen van wilde dieren in onze terreinen leidt tot confrontatie tussen mens en dier en vraagstukken op het gebied van dierenwelzijn.</p>	<p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	<p>toolboxen, keuringen, fysieke beveiliging, calamiteitenplan, overlegorganen intern en extern, oefeningen/trainingen</p>
<p><i>Niet voldoen aan SVNL-eisen</i></p>	<p>Het niet voldoen aan de SVNL-subsidievoorwaarde van instandhouding van het beheertype.</p>	<p>Terugbetalen van subsidie SVNL en/of reputatie/imagoschade.</p> <p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	<p>Naleven van procedures kwaliteitsmanagementsysteem (o.a. ISO 9001 Kwaliteit en 14001 Milieu) van Staatsbosbeheer en kwaliteitshandboek SNL.</p>
<p><i>Gegevensbescherming - privacy</i></p>	<p>Niet naleven Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en Wet politiegegevens (Wpg).</p>	<p>Claims en/of boetes en imagoschade.</p> <p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	<p>Structurele monitoring op orde houden: informatiebeveiliging, Toezicht FG, privacy by design, uitvoeren DPIA's, Register van verwerkingen, Inbreukenregister, procedures, openbaar register, privacy verklaring, privacy beleid, verwerkersovereenkomsten, opleidingen/trainingen, inzetten op bewustwording, weer privacy officers aangenomen.</p>
<p><i>Financiële rechtmatigheid inkopen</i></p>	<p>Het niet (aantoonbaar) voldoen aan wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen.</p>	<p>Claims en rechtszaken, het opnieuw moeten doorlopen van een aanbestedingsproces, onrechtmatigheid en daardoor geen goedkeurende accountantsverklaring bij het financieel verslag.</p> <p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	<p>Vastgesteld inkoopbeleid, periodieke voortgangsrapportage met inkoopissues aan het directieteam, periodieke spendanalyse waarin naleving van aanbestedingsbeleid wordt getoetst.</p>
<p><b>Financieel/economisch</b></p>			
<p><i>Cao-effecten</i></p>	<p>Jaarlijkse stijging van de lonen door de cao Rijk wordt beperkt gecompenseerd door het ministerie van LNV via de Rijksbijdrage.</p>	<p>Een stijging van de loonkosten kan ten koste gaan van beheer-activiteiten.</p> <p>Kans van optreden: vrijwel zeker.</p>	<p>De niet-gecompenseerde autonome stijging van de loonkosten wordt zoveel mogelijk gedekt door in het budgetproces afspraken te maken over productiviteitsverbetering, kostenreductie. Zie ook volgend punt inflatie.</p>

<i>Kostenontwikkeling (inflatie)</i>	Als gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen is sprake van een zeer hoge inflatie (aannemers, brandstof) die maar voor een klein deel gefinancierd wordt. Dit heeft consequenties voor de hoeveelheid werk dat verzet kan worden.	Kans van optreden: vrijwel zeker.	Sturing op kostenreductie. Tevens is hier dialoog over de structurele Rijks- en provinciale bijdrage van belang.
<i>Ontwikkelingen binnen de houtbranche (zowel aanbod-/vraagzijde, prijs en volume)</i>	Lagere houtoogst en houtvolumes bijvoorbeeld door ziektes leidt tot een lager financieel resultaat op de afzet van hout.	Dit kan leiden tot lager budget voor beheer en bosverjonging.  Kans van optreden: vrijwel zeker.	Sturing op kostenreductie. Tevens is hier dialoog over de structurele Rijks- en provinciale bijdrage van belang.
<i>Voldoende liquide middelen en toereikend eigen vermogen (continuïteit)</i>	Staatsbosbeheer zal voor zijn continuïteit moeten beschikken over voldoende liquide middelen en een toereikend eigen vermogen waarvoor de uitgangspunten onder meer zijn opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer.	De stand van de vrije liquiditeit is toereikend om de lange termijn continuïteit te steunen. Het risicomodel (eigen vermogen, zie hoofdstuk 3) van Staatsbosbeheer laat zien dat op korte termijn actieve sturing op resultaatverbetering noodzakelijk is. Hierbij is er vanuit gegaan dat de Rijksbijdrage en de subsidie van provincies voor langere tijd gegarandeerd is.  Kans van optreden: vrijwel zeker.	Periodieke monitoring van de beschikbare en benodigde liquide middelen en eigen vermogen, onder meer aan de hand van de meerjarenraming. Liquiditeit maakt daarnaast onderdeel uit van de continue dialoog met betrekking tot de niet gefinancierde doelstellingen, zie tevens hierboven.

De kansen doorlopen hetzelfde proces als de risico's. De belangrijke kansen zijn:

<b>Domein</b>	<b>Kans</b>	<b>Impact en kans van optreden</b>	<b>Maatregel</b>
<i>Rijksbijdrage LNVN</i>	Verhoging van de financiering van de Rijksbijdrage. Eind 2019 heeft Staatsbosbeheer aangegeven meer middelen nodig te hebben voor de continuïteit van zijn werk. Voor zowel bedrijfsvoering als eigenaarslasten van de gebieden in beheer, stijgen de kosten.	Vanaf 2019 realiseert Staatsbosbeheer voor het eerst in lange tijd rode cijfers.  Kans van optreden: mogelijk.	Om die trend te keren én gesteld te staan voor de grote opgaven rondom biodiversiteit en klimaat, onderzoekt Staatsbosbeheer met het ministerie van LNV om de reguliere Rijksbijdrage structureel te verhogen.
<i>SNL-subsidie van de provincies</i>	Verhoging van de SNL-subsidie van de provincies voor de instandhouding van de beheertypen van de terreinen.	Met ingang van 2021 is de SNL-subsidie van 75% naar 84% van de normkosten verhoogd.	Continue dialoog met de provincies en het Rijk over het verschil tussen de kosten (100%)



		Kans van optreden: onwaarschijnlijk (naar 100%).	en de subsidie (84% per 2021) voor natuurbeheer.
<i>Verkoop van niet-doelstellingsgerichte objecten</i>	Verkoop van niet-doelstellingsgerichte gronden en gebouwen.	De mogelijkheden voor verkoop van gronden en gebouwen worden op basis van eerdere ervaring gering geacht. Dit betreffen veelal incidentele opbrengsten. De verkoopopbrengsten van gebouwen zijn grotendeels nodig voor de financiering van (decentrale) huisvesting.  Kans van optreden: waarschijnlijk.	Verkoopbeleid en -proces zijn ingericht op het vermarkten van vermogen. Kernportefeuille brengt focus in gebouwen waarin geïnvesteerd of gedesinvesteerd wordt.
<i>Beschikbaar komen van programmagelden om stikstof- en klimaatproblematiek het hoofd te bieden</i>	Programmagelden voor Programma Natuur, Nationaal Programma Landelijk Gebied e.a. programma's.	De beschikbaar gestelde en nog te stellen programmagelden bieden kansen op natuurherstel. De hoop is er ook op gevestigd dat kan worden gewerkt aan robuustere en weerbaardere Natura 2000-gebieden, waaronder (hydrologisch) systeemherstel in overgangsgebieden en de natuurinclusieve inzet rondom deze Natura 2000-gebieden.  Kans van optreden: waarschijnlijk.	Continue dialoog met ministerie van LNV en de provincies.
<i>Rentebaten</i>	Extra rentebaten door stijgende rentevergoeding van ministerie van Financiën	De extra rentebaten bieden Staatsbosbeheer een beperkte tijdelijke verlichting van de financiële druk  Kans van optreden: waarschijnlijk.	Optimaal liquiditeitenbeheer.

### Financiële instrumenten

De financiële instrumenten die Staatsbosbeheer hanteert zijn handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, financieringsverplichtingen (niet zijnde leningen), handelscrediteuren en overige te betalen posten. Staatsbosbeheer maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en overige bijzondere financiële instrumenten. Risico's zijn:

**Kredietrisico** Het risico dat vorderingen op klanten niet geïnd kunnen worden. Het overgrote deel van de inkomsten van Staatsbosbeheer vloeit voort uit overheidsopdrachten. Het risico wordt beperkt geacht. Staatsbosbeheer voert een adequaat invorderingsbeleid en treft tijdig een voorziening voor het risico van oninbaarheid.

- Liquiditeitsrisico Het risico dat Staatsbosbeheer op korte termijn niet tijdig aan zijn financiële verplichtingen kan voldoen. Het liquiditeitsrisico wordt op korte termijn beperkt geacht. Maatregelen zijn een liquiditeitsprognose, periodieke monitoring van financiële kengetallen met betrekking tot de liquiditeitspositie.
- Renterisico Het risico dat de waarde van een financieel instrument zal fluctueren als gevolg van veranderingen van de markttrente. Staatsbosbeheer kent geen renterisico, omdat Staatsbosbeheer volgens de Comptabiliteitswet verplicht is om te bankieren bij de schatkist van het ministerie van Financiën en daardoor geen invloed heeft op renteresultaten. Daarnaast mag Staatsbosbeheer geen rentedragend vreemd vermogen aantrekken (Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer). De regelgeving is verankerd in Staatsbosbeheerbeleid, processen en werkvoorschriften. Er zijn geen verdere specifieke maatregelen noodzakelijk.

## 7. Meerjarenraming 2026-2028

Bedragen * € 1 mln.				
Bedrijfsopbrengsten	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
<b>Rijksbijdragen, subsidies en projectbijdragen</b>				
[13.A] Rijksbijdrage Ministerie LVVN	32,3	33,2	33,6	34,4
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidiestelsel Natuur en Landschap	74,5	74,5	74,5	74,5
[13.C] Projectbijdragen	70,0	70,0	70,0	70,0
<i>Som Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</i>	<b>176,8</b>	<b>177,7</b>	<b>178,1</b>	<b>178,9</b>
<b>Netto-omzet</b>				
[14] Omzet recreatie	11,3	11,6	12,0	12,3
[15] Omzet ingebruikgeving	26,5	27,3	28,1	29,0
[16] Omzet houtverkoop en biomassa	24,3	25,9	27,4	29,1
[17] Omzet overige producten	5,0	5,5	6,0	6,5
[18] Omzet recreatieschappen	13,0	13,0	13,0	13,0
<i>Som Netto-omzet</i>	<b>80,1</b>	<b>83,3</b>	<b>86,5</b>	<b>89,9</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>				
[19] Overige opbrengsten	10,3	10,8	11,3	11,8
<i>Som der Bedrijfsopbrengsten</i>	<b>267,2</b>	<b>271,8</b>	<b>275,9</b>	<b>280,6</b>
<b>Bedrijfslasten</b>				
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	17,6	18,7	19,9	21,2
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	124,2	124,7	124,9	125,4
[22] Lonen en salarissen	101,8	100,5	102,2	104,1
[23] Sociale lasten en pensioenpremies	23,8	23,4	23,7	24,1
[24] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	5,5	6,0	6,4	6,9
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-	-	-	-
[26] Overige bedrijfskosten	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Som der Bedrijfslasten</i>	<b>273,4</b>	<b>273,8</b>	<b>277,7</b>	<b>282,2</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>				
[27] Financiële baten en lasten	-6,2	-2,0	-1,8	-1,6
[27] Financiële baten en lasten	3,0	2,4	2,2	2,0
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-3,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>
[28] Belastingen resultaat	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
[29] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen	-	-	-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-3,6</b>	<b>-0,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>0,0</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	-	-	-	-
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-3,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Meerjarenreeks op lopend prijspeil – bedragen in euro's maal € 1 mln.

### Toelichting

#### Algemeen

- De meerjarenraming laat voor bezuinigingen over de jaren 2025 t/m 2027 een oplopend tekort (lopend prijspeil) zien van € 19,8 mln. over 2026, naar € 25,6 mln. over 2027 en € 31,2 mln. over 2028.

De meerjarenraming 2026 t/m 2028 sluit op nihil door vooruitlopend op de acties van pijler 3 van het ontwikkelprogramma Natuurlijk verbeteren het uitbesteede werk en de lonen en salarissen naar beneden bij te stellen:

- 2026 € 4,9 mln. structureel, waarvan € 1,6 mln. lonen en salarissen
- 2027 € 5,2 mln. structureel, waarvan € 1,7 mln. lonen en salarissen
- 2028 € 4,9 mln. structureel, waarvan € 1,6 mln. lonen en salarissen
- De meerjarenraming is gebaseerd op de inzichten van medio oktober 2024 voor de jaren 2025 t/m 2028. Staatsbosbeheer heeft bekende feiten, grote ontwikkelingen en verwachtingen meegenomen in de cijfers. Deze worden hierna bij de specifieke posten benoemd.

- De meerjarenraming is op lopend prijspeil berekend en houdt dus rekening met toekomstige loon-, inflatie- en tariefstijgingen. Deze indexen zijn gebaseerd op de huidige inzichten en kennen dus een onzekerheid.
- In de meerjarenraming is de SNL-subsidie gebaseerd op de subsidiebeschikkingen van de provincies over de looptijd 2020 t/m 2025, op 84% van de normkosten en is geen rekening gehouden met een verdere verhoging of verlaging van de SNL-subsidie na 2025. Staatsbosbeheer verwacht in 2025 de subsidieaanvragen 2026 t/m 2031 te doen.
- Financiering van projecten voor de diverse programma's/projecten (Natuur, Deltanatuur, Bos en Klimaat) zijn voor zover toegezegd meegenomen in de meerjarenraming. De impact hiervan op het resultaat is overigens zeer beperkt omdat de subsidie-omzet geheel wordt ingezet in (extra) projectkosten. Het hoge volume aan projectomzet is niet met reeds aanwezige eigen mensen uit te voeren en zal dus altijd leiden tot extra personeelsinzet en dus extra kosten.
- Het jaar 2025 is het laatste uitvoeringsjaar van de ondernemingsplanperiode 2020 t/m 2025. Het nieuwe ondernemingsplan wordt in 2025 opgesteld. De meerjarenraming t/m 2028 is daarom gebaseerd op de beleidsprioriteiten uit het vingerende ondernemingsplan t/m 2025, Veerkracht en verbinding.

### **Rijksbijdrage Ministerie van LVVN en subsidies**

Jaarlijks is een indexatie voor de compensatie van loon- en prijsstijging meegenomen van € 1 mln.

De SNL-subsidie van de provincies is gebaseerd op de afgegeven en nog te ontvangen beschikkingen over de SVNL periode 2020 t/m 2025, waarbij de meeste provincies een beschikking voor 6 jaren hebben afgegeven. Hierbij is gerekend met een SNL subsidie van 84% van de normkosten met ingang van 2021. De jaarlijkse subsidie-uitkering aan Staatsbosbeheer is inclusief een indexatie voor loon- en prijsstijging die intern aan de juiste jaren wordt toegerekend.

### **Omzet projecten**

De omzet van projecten is gebaseerd op de eind september 2024 verwachte realisatie van de projecten, waarbij stabilisatie van de projectomvang wordt voorzien. Er is geen verdere groei aan projectomzet opgenomen, omdat dit te afhankelijk is van besluiten van subsidie en opdrachtgevers. Overigens staan tegenover de omzet van projecten vrijwel gelijke kosten voor projecten. Het verschil betreft de eigen bijdrage door Staatsbosbeheer. Onze volledige projectportefeuille kent ruim 700 projecten.

### **Omzet recreatie**

De omzet van recreatie betreft met name de verhuur van vakantiewoningen en kampeerplaatsen op (groeps-) natuurkampeerterreinen en verkopen in onze buitencentra. Jaarlijks is een indexatie van de tarieven opgenomen van 3% bij een gelijkblijvend aanbod door Staatsbosbeheer.

### **Omzet ingebruikgeving**

De omzet van ingebruikgeving betreft erfpacht, agrarische ingebruikgeving, huur- en gebruiksovereenkomsten en faunabeheer. Met ingang van 2023 heeft Staatsbosbeheer zijn indexatiebeleid (CPI) aangepast aan de inflatie voor het grootste deel van de ingebruikgevingscontracten (12.000 stuks). Dit leidt tot een gemiddelde jaarlijkse toename van 3%. Overigens loopt Staatsbosbeheer het risico op lagere omzet ingebruikgeving door het Didam arrest.

### **Omzet houtverkoop en biomassa**

De omzet van houtverkoop stijgt de komende jaren naar verwachting gering tot een niveau van ca. 175 duizend m<sup>3</sup>. De omzet voor biomassa/innovatieve toepassingen blijft naar verwachting stabiel. Jaarlijks is een indexatie van de kosten en verkooptarieven opgenomen van 5%.

### **Omzet overige producten**

De omzet van overige producten bestaat vooral uit de opbrengsten van de sectie 'Zaad- en Plantsoenvoorziening' binnen afdeling Beheer & Productie en de opbrengsten van Progrond-

stromen (klei, zand e.d.). Jaarlijks is een autonome groei opgenomen naast de indexatie van de tarieven van 3%.

### **Omzet recreatieschappen**

De omzet van de recreatieschappen Zuid-Holland en Utrecht blijft naar verwachting op het niveau van 2024. Onderhandelingen over meerjarige contracten laten een beeld zien dat de omzet onder druk staat en financiering door de provincie mogelijk deels afgebouwd wordt. De omzet is om die reden voor de jaren t/m 2028 gelijk gehouden.

### **Overige opbrengsten**

De overige opbrengsten waaronder werk voor derden zijn grotendeels incidenteel. Jaarlijks wordt ingezet op een groei van € 0,5 mln. (5%).

### **Kosten van grond- en hulpstoffen**

De kosten van grond- en hulpstoffen betreffen de inkoop-, oogst-, transport- en voorraadkosten van hout en biomassa en kosten van de sectie 'Zaad & Plantsoenvoorziening' en Progrond-stromen (klei, zand e.d.). In lijn met de omzet zijn ook de kosten opgenomen.

### **Kosten uitbesteed werk/andere externe kosten**

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten omvatten naast het regulier uitbesteede werk binnen de organisatie ook de kosten van uitbesteding in het kader van projecten. De inflatie loopt is gemiddeld 3% per jaar.

### **Lonen en salarissen**

Voor 2025 is de CAO Rijk t/m ultimo 2025 aangehouden, deze kent geen nieuwe loonstijging. Voor 2026 zijn de lonen en salarissen gelijk gehouden aan 2025 n.a.v. de in het hoofdlijnenakkoord aangekondigde nullijn voor rijksambtenaren. Voor de jaren daarna is rekening gehouden met een voorzichtige loonstijging van 3% ten opzichte van 2026. De personele bezetting in de jaren 2025 t/m 2028 groeit niet ten opzichte van 2024 (peildatum 1 september 2024).

### **Sociale lasten en pensioenpremie**

De sociale lasten stijgen evenredig mee met de kostenpost 'Lonen en salarissen'. Er zijn nog geen mutaties van de sociale lasten en pensioen voorzien vanwege eventuele premiestijgingen.

### **Afschrijvingen**

De afschrijvingen lopen op door extra investeringen in het personeelssysteem van HRM, het Integraal terreinbeheersysteem CMSi en de extra investeringen in bedrijfshuisvesting.

### **Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten zijn bankkosten en algemene kosten die niet onder één van de vorige rubrieken vallen. Deze zijn stabiel.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen de opbrengsten uit rente via Schatkistbankieren. De rente loopt naar verwachting terug van 3% in 2025 naar 2% in 2026 en latere jaren.

## 8. Openbaarheidsparagraaf

Dit is de openbaarheidsparagraaf bij de begroting voor 2025 van Staatsbosbeheer. De paragraaf komt voort sinds de Wet open overheid (Woo) in werking is getreden in 2022, zoals bedoeld in artikel 3.5 van de Wet open overheid. Deze openbaarheidsparagraaf beschrijft op hoofdlijnen de activiteiten die in 2025 worden uitgevoerd op de thema's 1) de verbetering van de informatiehuishouding; 2) actieve en passieve openbaarmaking.

### 1) Verbetering informatiehuishouding

In 2025 ligt de focus op de volgende activiteiten:

- **Bewustwording:** Het opgestelde uitvoeringsplan communicatie wordt in werking gesteld en leert de organisatie hoe documenten op te slaan en in welk informatiesysteem.
- **Berichtenapparchivering:** We voeren een impactanalyse uit voor het invoeren van de aangepaste rijksbrede richtlijn ten aanzien van het archiveren van berichtenapps.
- **Ontwikkeling informatiesysteem:** Er wordt nagegaan welke aanpassingen nodig zijn om actieve openbaarmaking beter te faciliteren.
- **E-mailarchivering:** Er wordt een impactanalyse uitgevoerd op welke wijze e-mailberichten gearchieveerd worden conform richtlijnen vanuit het Rijk.
- **Datamanagement:** Een vakgroep begint met het ontwikkelen van organisatie-brede kaders en richtlijnen, en stelt een routekaart op. Tegelijkertijd werken we aan twee praktische verbeterinitiatieven.
- **Archiefwet:** Er worden voorbereidingen getroffen voor de komst van de nieuwe Archiefwet door het opstellen van een impactanalyse en het actualiseren van huidige documenten.

### 2) Woo - openbaarmaking – passief en actief

We geven vervolg aan de verplichte openbaarmaking van informatiecategorieën die voor Staatsbosbeheer van toepassing zijn conform Koninklijk Besluit (KB) via de Woo-index.

Voor 2025 ligt de focus op de volgende activiteiten:

- **Woo-tooling:** Er wordt een herijking uitgevoerd voor een softwareoplossing die het werk dat nodig is om documenten te ordenen en te anonimiseren ondersteunt.
- **Woo-index:** Staatsbosbeheer sluit aan op de Woo-index zodat documenten die op een Staatsbosbeheerplatform gepubliceerd worden centraal toegankelijk worden. Er wordt vervolg gegeven aan het lopende onderzoek welk platform bruikbaar is voor publicatie van informatie/documenten zowel voor passief als actieve openbaar te maken informatie/documenten. Tot de keuze voor publicatieplatform is afgerond worden documenten handmatig gepubliceerd en toegankelijk gemaakt via de WOO-index.
- **Bewustwording:** Er worden werkinstructies gemaakt en intern cursus gegeven om medewerkers te helpen om documenten actief openbaar te maken.
- **Terugbrengen afhandeltermijnen Woo-verzoek:** Het niet halen van de afhandeltermijnen van de Woo-verzoeken is een groot aandachtspunt. Voortbouwend op de optimalisatieslag op het proces voor de afhandeling van Woo-verzoeken in 2024, wordt ook in 2025 gewerkt aan het beter en sneller afhandelen van de Woo-verzoeken. Dit gebeurt door het invoeren van ondersteunende tooling en inzet extra capaciteit
- **Actieve openbaarmaking als inspanningsverplichting:** We willen het proces van actieve openbaarmaking op grond van artikel 3.1 Woo zoveel mogelijk harmoniseren. Daarom stellen we in 2025 een richtlijn op die duidelijk maakt hoe we invulling geven aan deze inspanningsverplichting. We doen hierbij ook ervaring op bij andere publieke organisaties en Rijk.

**Financiële toelichting**

De activiteiten op het gebied van openbaarmaking en verbetering van de informatiehuishouding worden deels gefinancierd vanuit het Rijk door het programma Open op Orde en invoering van de Woo. De toegekende middelen zijn echter incidentele gelden en mogelijk niet voor alle activiteiten voldoende om het gewenste resultaat te behalen. De financiering van deze activiteiten blijven dan ook in de komende jaren onderwerp van gesprek tussen ministerie LNVN en Staatsbosbeheer.