



staatsbosbeheer



Jaarverslag 2020

## Missie Staatsbosbeheer

Wij, de medewerkers van Staatsbosbeheer, beschermen en ontwikkelen het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Wij zijn erop gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving.

# Inhoudsopgave

1	Directieverslag .....	5
1.1	Algemeen .....	5
1.2	Bedrijfsvoeringsparagraaf .....	20
1.3	Vooruitblik 2021 .....	31
2	Verlag van de Raad van Toezicht .....	35
3	Sociaal en duurzaamheidsverslag .....	41
3.1	Inleiding .....	41
3.2	Sociaal verslag .....	41
3.3	Duurzaamheidsverslag .....	53
4.	Financieel Verslag .....	59
4.1	Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming) .....	59
4.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	60
4.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	61
4.4	Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening .....	62
4.5	Toelichting op de geconsolideerde balans .....	72
4.6	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen .....	86
4.7	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	87
4.8	Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming) .....	103
4.9	Enkelvoudige winst- en verliesrekening .....	104
4.10	Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening .....	105
	Overige gegevens .....	109
4.11	Bepalingen resultaatbestemming .....	109
4.12	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	110
5	Bestuursstructuur en personalia .....	117



# 1 Directieverlag

## 1.1 Algemeen

### Inleiding

Hierbij biedt de directeur van Staatsbosbeheer de jaarstukken aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2020.

Het jaar 2020 is voor Staatsbosbeheer een jaar dat we niet snel zullen vergeten. Een jaar dat in het teken stond van Covid-19. Als gevolg van de Covid-19 maatregelen vonden veel mensen de weg naar onze bossen en andere natuur- en recreatieterreinen. Dat maakte het belang van onze natuur voor de samenleving weer duidelijk. Waar mogelijk is in goede samenwerking met de veiligheidsregio's en collega-terreinbeheerders sinds maart 2020 de noodzakelijke extra toezicht- en handhavingcapaciteit geleverd. Uiteraard zijn binnen Staatsbosbeheer alle Rijksrichtlijnen in het kader van Covid-19 van toepassing en adequaat geïmplementeerd. De hieraan verbonden extra kosten en de verminderde inkomsten uit huur en pacht vergrootten de druk op het bedrijfsresultaat.

De extra taakopdrachten van de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) in het kader van de stikstofmaatregelen m.b.t. natuurherstel en natuurbank leidden daarentegen tot meer projectomzet.

In De Meinweg is ruim 200 hectare heide en bos afgebrand en in de Deurnsche Peel heeft ruim 800 hectare veengebied in brand gestaan. De brand in de Deurnsche Peel is daarmee in Nederland de grootste natuurbrand in 40 jaar. Verschillende partijen die hierbij betrokken zijn geweest, werken aan uitvoering van de aanbevelingen van de verschillende onderzoeksrapporta-

ges die zijn opgesteld naar aanleiding van deze branden.

Het jaar 2020 werd gekenmerkt door uitzonderlijke droogte. Staatsbosbeheer onderschrijft het belang zoals uitgesproken door de minister van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) in december 2019 (TK 27 625 nr. 489) om Nederland beter weerbaar te maken tegen droogte en een omslag te maken naar een watersysteem dat op alle niveaus veel beter in staat is om water vast te houden.

Staatsbosbeheer kent, na vaststelling van het nieuwe ondernemingsplan 2020-2025 en een breed gedragen organisatieveranderingstraject, per 1 januari 2021 een nieuwe organisatiestructuur.

Met de nieuwe organisatie zijn we beter in staat een visie op integraal beheer van natuur en landschap te ontwikkelen. Binnen de directie Terreinbeheer & Ontwikkeling hebben we daarvoor meer medewerkers decentraal ondergebracht en dat versterkt het oplossend vermogen van onze provinciale eenheden. Anderzijds richtten we een hoogwaardige directie Kennis & Expertise in ten behoeve van nationale programma's en specialistische kennis. Deze operationele directies worden van adequate ondersteuning voorzien op het gebied van financiën, bedrijfsvoering, strategie en communicatie.

In samenloop met de organisatieaanpassing hebben ook wisselingen in het directieteam plaats gevonden. Medio 2020 zijn financieel directeur Peter van der Jagt en divisiedirecteur Kees Lever met pensioen gegaan. Staatsbosbeheer dankt hen voor de vele jaren in publieke dienst, waarin

ze hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van diensten en producten ten behoeve van de samenleving. Als gevolg van langdurige ziekte heeft een divisie-directeur haar functie moeten neerleggen. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat in het najaar 2020 drie nieuwe directieleden in dienst zijn getreden:

- Dr. Janneke Ottens,  
directeur Kennis & Expertise
- Drs. Boudewijn Revis,  
directeur Terreinbeheer & Ontwikkeling
- Drs. Tanja Zielinski RA,  
directeur Financiën & Bedrijfsvoering

Samen met Debbie Kamphuis MBA, directeur Strategie & Bestuur en ondergetekende, vormen wij het nieuwe directieteam van Staatsbosbeheer en geven wij uitvoering aan het ondernemingsplan 2020-2025.

## Wie we zijn en wat we doen

Onze wettelijke taak, het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de ons toevertrouwde terreinen, is geborgd in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. In de toelichting bij deze wet maakte de toenmalige minister duidelijk dat hij een collectief en kwetsbaar belangencomplex van bos, natuur, landschap en recreatie op een zo doelmatig mogelijke manier wil veiligstellen. Ook krijgt Staatsbosbeheer als beheerder van het nationale groene erfgoed meer ruimte om zich beter te verbinden met de maatschappij. Teneinde het algemeen nut van Staatsbosbeheer tot zijn recht te laten komen, acht de wetgever maatschappelijke participatie bij het werk van Staatsbosbeheer onmisbaar. Dat Staatsbosbeheer overheid is en zijn rol en taken in de wet zijn vastgelegd, onderscheidt onze organisatie van de particuliere natuurbeschermingsorganisaties. Staatsbosbeheer heeft dus een openbare nutsfunctie.

Staatsbosbeheer (opgericht in 1899) beheert als publiekrechtelijk 'rechtspersoon met wettelijke taak' circa 270.000 hectare bos, natuur en landschap, en circa 1.800 gebouwde objecten en duizenden kilometers wandelpaden, fietspaden en

onverharde wegen in Nederland voor 17,5 miljoen Nederlanders.

Staatsbosbeheer speelt een belangrijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het kabinet voor de realisatie van nationale en internationale natuurdoelstellingen, openlucht recreatie nabij stedelijke agglomeraties, en de instandhouding van landschappelijke monumenten. Hierbij wordt synergie gezocht met andere maatschappelijke opgaven, zoals klimaatadaptatie en hoogwaterveiligheid, energietransitie, woningbouw, verduurzaming van de landbouw, productie van duurzame grondstoffen, gezondheid, monumentenbeleid en duurzaam toerisme. Staatsbosbeheer is daarmee te beschouwen als 'het groene nutsbedrijf' van Nederland. In het ondernemingsplan 2020-2025 'Veerkracht en Verbinding' is hiervoor een gerichte aanpak met doelstellingen en prestatie-indicatoren uitgewerkt. Staatsbosbeheer biedt werk aan ruim 10.000 mensen, waarvan in 2020 1.254 professionals in dienstverband, 8.141 vrijwilligers en 837 maatschappelijke banen onder begeleiding van samenwerkingspartners.

Onze medewerkers zijn ambtenaren in dienst van Staatsbosbeheer en vallen onder de CAO Rijk. Staatsbosbeheer is een aanbestedende dienst. Wanneer het op een markt producten en/of diensten levert aan de samenleving of aan andere overheden, is de Mededingingswet van toepassing.

Deze positionering in het publieke domein is mogelijk gemaakt door de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer en het convenant met het toenmalige ministerie van Economische Zaken (2014).

De Kabinetten Rutte I en II hebben fundamentele keuzes gemaakt ten aanzien van de financiering van het natuurbeheer en de uitvoering van de brede maatschappelijke opgaven die de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer oplegt. De Rijksbijdrage in de kosten van Staatsbosbeheer werd teruggebracht tot minder dan 15% van de totale exploitatiekosten. En met de decentralisatie van de natuurtaken naar de provincies werden middelen overgeheveld naar het provin-



# Diensten



## Ecologische diensten

landschapsbeheer | deltabeheer  
onderzoek | biodiversiteit | ecosysteemdiensten  
bescherming drinkwater | waterberging



## Culturele diensten

monumenten | groene recreatie | groen erfgoed  
buitenplaatsen | evenementen



## Sociale diensten

educatie | jeugd | ontwikkeling | vrijwilligers  
zorg & werkgelegenheid



## Economische diensten

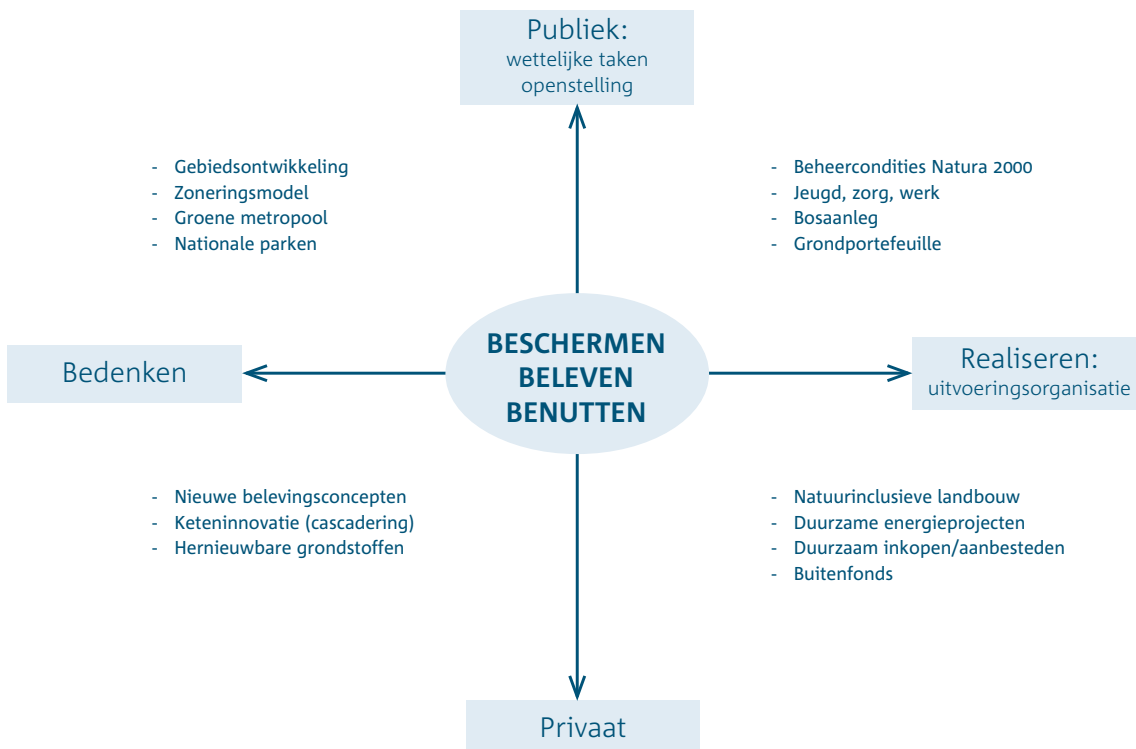
hout en biomassa | genenbank | (erf)pacht  
grind, bagger, klei | duurzaam toerisme  
natuurinclusieve landbouw

ciefonds, waarmee de provincies op basis van 75% van de alom geldende bekostigingsnormen van een zestigtal beheer- en landschapstypen (Subsidiestelsel Natuur en Landschap, SNL) het natuurbeheer financieren. Vanaf 2013 ontstaat na ruim 110 jaar een compleet andere financiële basis voor Staatsbosbeheer. In 2020 betekende dit dat het Rijk 14% van onze omzet via de reguliere rijksbijdrage financiert, de 12 provincies financieren via de SNL een derde van onze inkomsten. De andere helft komt via eigen inkomsten als pacht, verkoop van natuurlijke grondstoffen (hout, biomassa en grond), recreatie en programma's en projecten. Dit heeft ontegenzeggelijk een grote invloed op onze manier van werken gehad; een meer zakelijke bedrijfsvoering, met gestandaardiseerde processen en systemen. Met Buitenfonds worden de natuurontwikkelings- of herstelprojecten (zoals essentaksterfte) die niet meer door de overheden worden gefinancierd, door bedrijfsleven en particulieren betaald. Buitenfonds is een onafhankelijke stichting die samenwerkt met bedrijven en particulieren om groene wensen voor huidige

en toekomstige generaties te realiseren in de natuurgebieden van Staatsbosbeheer. De meer bedrijfsmatige benadering laat onverlet dat de wettelijke taken het richtsnoer zijn om de balans tussen beter beschermen, meer beleven en duurzaam benutten te bewaken.

De invulling van de vermaatschappelijkingsopdracht die Staatsbosbeheer in de Wet verzelfstandiging heeft mee gekregen, stelt de relatie natuur – samenleving centraal, waarbij veerkracht en verbinding de belangrijkste sleutelfactoren zijn. Vanuit deze invalshoek zullen natuur en landschap integraal en op een evenwichtige wijze worden meegenomen bij gebiedsontwikkelingen of processen en zal de betrokkenheid vanuit de samenleving hierbij en de waardering voor de geleverde (ecosysteem)diensten toenemen. Onze gebieden vormen steeds vaker zowel de ecologische, culturele, sociale als economische pijler in het buitengebied. We zoeken voortdurend naar een balans tussen beschermen, beleven en benutten.

## Staatsbosbeheer: publieke uitvoerder met groene nutsfunctie





## Ondernemingsplan

Er zijn vijf prioriteiten onderscheiden in het ondernemingsplan 2020-2025, gericht op de biodiversiteit en de veerkracht van de ecosystemen (met name in Natura 2000-gebieden), onze bijdrage met bos en veen aan het Klimaatakkoord, de inzet van kwetsbare mensen in het groen in het kader van de participatiewetgeving, het versterken van de belevingsmogelijkheden van topnatuur (met name in nationale parken) en onze bijdrage aan de circulaire samenleving met accent op natuurinclusieve landbouw. De voortgang van de realisatie wordt hieronder per doelstelling toegelicht. Ook de landelijke programma's die Staatsbosbeheer hiervoor inzet, sluiten aan bij de hoofddoelstellingen van beschermen, beleven en benutten en worden toegelicht.

Beschermen:

**Doel 1. Goed integraal beheer van onze terreinen: vergroting van de beheerconditie (t.b.v. biodiversiteit en de veerkracht van ecosystemen) van onze terreinen met een nadrukkelijker accent op de (128) Natura 2000-gebieden binnen het Natuurnetwerk Nederland.**

Het beheer van Staatsbosbeheer is gericht op instandhouding en verbetering van de natuurkwaliteit door middel van het aanpassen van de beheerconditie in zijn terreinen. Staatsbosbeheer beheert met goed vakmanschap in een cyclus die gericht is op continue verbetering. Daarnaast is het belangrijk dat de milieucriteria op orde zijn en dat ruimtelijke uitwisseling van soorten mogelijk is. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het stikstofgehalte en de mate van vernatting. Staatsbosbeheer werkt samen met vele organisaties en overheden aan het herstel van de natuur. De beheerconditie wordt gemeten via een kwaliteitsbeoordeling. In de looptijd van het huidige ondernemingsplan wordt de ontwikkeling van de beheerconditie gevolgd.

Of het nu het gevolg is van verdroging, stikstof, drukte in de natuur of oprukkende exoten, natuurbeheer blijft nodig. Twee voorbeelden die illustreren dat dit succesvol kan zijn:

De tapuit is een zeldzame broedvogel geworden in Nederland. In het hele land broeden ongeveer 300 paar, voornamelijk in de duinen langs

Kapitaal	+	Strategie	=	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terreinen, gebouwen, infrastructuur</li> <li>- Medewerkers</li> <li>- Vrijwilligers / maatschappelijke groepen</li> <li>- Bezoekers, klanten, contacten</li> <li>- Kernwaarden</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Versterken van hoofd-ecosystemen</li> <li>2. Vergroten maatschappelijke participatie</li> <li>3. Efficiënter (bedrijfs)beheer</li> <li>4. Versterking vakmanschap en leiderschap</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beter beschermen Natura 2000, MAB-zonering, robuuste eenheden, biodiversiteit, bos en klimaat</li> <li>- Meer beleven Belevingsconcepten nationale parken, Jeugd, zorg en werkgelegenheid</li> <li>- Duurzaam benutten Cascadering, herbesteming monumenten</li> <li>- Toonaangevende publieke organisatie Visievorming, maatschappelijk draagvlak, partnerships</li> </ul>



# Doelen



**Natuurherstel:**  
Natura 2000 en biodiversiteit



**Bijdragen aan klimaatakkoord:**  
bos en veen vernatten



**Participatie:**  
dagbesteding en leerwerkplekken



**Beleving:**  
Nationale Parken en Groene Metropool



**Circulaire samenleving:**  
groene grondstoffen  
en natuurinclusieve landbouw

de kust. Het Aekingerzand in het Drents-Friese Wold is op dit moment nog de enige broedlocatie van betekenis in het binnenland. Nog niet zo lang geleden was de tapuit een bekende verschijning op alle Drentse heidevelden en stuifzandgebieden. Het broedsucces van de overgebleven tapuiten staat erg onder druk door de toenemende recreatie. In samenwerking met Vogelbescherming Nederland en de provincies Fryslân en Drenthe probeert Staatsbosbeheer het tij te keren. Door kleurringonderzoek, het beschermen van nesten, het omleggen van routes en het intensief informeren van het publiek over de kwetsbaarheid van deze en andere grondbroeders, worden successen geboekt. Vanaf 2013 is het aantal territoria gegroeid van 25 naar 63 in 2020. Met een verdere groei van de populatie kan het Aekingerzand uiteindelijk ook zijn functie vervullen als brongebied voor andere leefgebieden verder het binnenland in.

Toen halverwege de jaren zestig de oude Rijn werd afgesloten, kon het water niet langer op een natuurlijke manier in en uit het Rijnstrangengebied stromen. Daarmee verdween de natuurlijke dynamiek en groeide het gebied dicht met riet en mattenbies. Het werd een waar eldorado voor moerasvogels; een hotspot voor soorten als roerdomp, karekiet en woudaap. Om te voorkomen dat het allemaal bos wordt en deze soorten weer verdwijnen is in samenwerking met de Provincie Gelderland een werkwijze gevonden waarbij iedere tien jaar vijftien hectare riet wordt hersteld. En daar gedijen de rietvogels goed bij. Minimaal elf roepende roerdompen het afgelopen jaar en met de twee roepende vogels bij de Oude Waal zijn er minimaal dertien territoria in de Gelderse Poort vastgesteld. Sinds 1995 zijn de aantallen niet zo hoog geweest.

#### **Natuurherstel & stikstof**

Het ministerie van LNV heeft in juni 2020 Staatsbosbeheer de opdracht gegeven tot het uitvoeren van natuurherstelmaatregelen in zijn Natura 2000-terreinen. De middelen zijn afkomstig uit de impuls gelden voor natuurherstel (€ 125 miljoen) die het kabinet in 2019 beschikbaar heeft gesteld. De directe opdracht aan

Staatsbosbeheer is verleend op basis van artikel 3 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer en bedraagt € 38,4 miljoen. Het betreft natuurherstel van Natura 2000-habitats die vanwege de overmatige stikstofdepositie in een slechte staat van instandhouding verkeren. De opdracht heeft een formele looptijd van 2020 t/m 2021.

Na ontvangst van de opdracht is in juni 2020 direct gestart met het uitvoeren van herstelmaatregelen in de Natura 2000-gebieden (onder andere aanvullend maaien van percelen, verwijderen van houtige opslag en uitsteken van exoten).

#### **Deltanatuur**

In 2020 lag de focus van het programma Deltanatuur in belangrijke mate op de afronding van het programma Nadere Uitwerking Rivierengebied (NURG) en verdere uitwerking van de Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW). Dit laatste in opdracht van de ministeries van I&W en LNV en in samenwerking met Rijkswaterstaat en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.NL). Het is een grootschalig langjarig programma dat als doel heeft de sterk afnemende biodiversiteit in de grote wateren een halt toe te roepen en te bouwen aan een stabiel en samenhangend ecologisch netwerk dat voldoet aan de internationale verplichtingen van Natura 2000. Tot 2050 worden diverse maatregelen genomen om te komen tot “toekomstbestendige grote wateren waar hoogwaardige natuur goed samengaat met een krachtige economie” (TK 27.625, nr. 42). Het gaat om een pakket van in totaal 33 maatregelen. Daarbij staan drie benaderingen centraal: waar mogelijk de natuurlijke dynamiek herstellen, de grote wateren (weer) met elkaar en het achterland verbinden en ontbrekende – en eerder verloren – leefgebieden aanleggen voor planten en dieren. De PAGW wordt mede gezien in het kader van Integraal Rivier Management (IRM), een samenwerking met de ministeries van LNV en I&W (RWS). Onderdeel van de tweede tranche PAGW is het project IJssel-Vecht-delta, tevens NURG-project.

Eind 2020 is het overgrote deel van de taakstelling NURG gerealiseerd (verwerving 97,5% en inrichting 88%). De restopgaven

worden zo veel mogelijk verankerd in andere programmaonderdelen, zoals IRM, PAGW, KRW (Kaderrichtlijn Water) en Hoog Water Beschermingsprogramma's.

Het LIFE-IP project Deltanatuur heeft verder invulling gekregen, onder meer door de Swimway Wadden Sea. Doel is de visstand in de Waddenzee te verbeteren in combinatie met een duurzaam gebruik en beheer van het gebied. Het Swimway project wordt met Duitsland en Denemarken uitgevoerd.

Samen met partners is verder gewerkt aan het natuurwinstplan Grevelingen. Daarnaast zijn met Rijkswaterstaat afspraken gemaakt over uiterwaardenbeheer, onder meer in Nationaal Park de Biesbosch en in de Noordwaard.

**Doel 2. Realiseren van een bijdrage aan het Klimaatakkoord door aanleg van nieuwe bossen en bosvorming, inclusief boscompensatie (> 5.000 hectare), en door vernatting van veengebieden (> 5.000 hectare).**

In het Nederlandse Klimaatakkoord is een pakket van maatregelen afgesproken dat de Nederlandse CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 met ten minste 49% moet terugdringen. Het Klimaatakkoord is de directe aanleiding voor Staatsbosbeheer om 5.000 hectare nieuw bos aan te leggen en 5.000 hectare veengebied te vernatten. Staatsbosbeheer heeft in zijn bossen en natuurgebieden circa 159 Mton CO<sub>2</sub> vastgelegd. De organisatie gaat bijdragen aan extra CO<sub>2</sub>-vastlegging door klimaat-slim bosbeheer, de aanleg van nieuwe bossen en door veengebieden te vernatten.

**Bos**

Het Nederlandse bos verenigt een veelheid aan maatschappelijke waarden en functies: klimaatmitigatie en -adaptatie, biodiversiteit, welzijn en volksgezondheid, een prettige leefomgeving, een welkome plek voor rust en recreatie, het duurzaam voortbrengen van de hernieuwbare grondstof hout. De levering aan de houtverwerkende industrie draagt bij aan onze economie en werkgelegenheid in de houtketen (enige tienduizenden banen). In de nieuwe nationale Bossenstrategie is door Rijk en provincies de

ambitie uitgesproken om het Nederlandse bos in de periode tot 2030 met 10% (37.000 hectare) te laten toenemen. Het Staatsbosbeheer-programma richt zich ook op het weerbaarder maken (vitaliseren) van het Nederlandse bos tegen de werking van klimaatverandering en stikstof. In het plantseizoen eind 2019 – april 2020 is 83 hectare nieuw bos aangelegd. Daarnaast is 200 hectare nieuw bos voorbereid voor het plantseizoen 2020-2021. Er is gewerkt aan de omvorming van 168 hectare zieke essenbossen in gemengde loofbossen met soorten als eik, beuk en esdoorn. Samen met de Bosgroepen is gestart met de vitalisering van bossen op zandgronden door het aanplanten van droogteresistente boomsoorten (via het EU-project Life Climate Forests).

**Veen**

Het vernatten van veen vermindert de CO<sub>2</sub> uitstoot. Vernatten van veengebieden is door de betere hydrologische condities ook belangrijk voor behoud en ontwikkeling van biodiversiteit en het cultuurhistorisch landschap. In 2020 heeft Staatsbosbeheer gewerkt aan kennisopbouw en zijn we aangesloten bij de Regiegroep Klimaatakkoord Veenweiden. Er is een overzicht opgesteld door de gezamenlijke terreinbeherende organisaties van kansrijke gebieden voor vernatting én biodiversiteitsherstel. Dit heeft geleid tot een opdracht van het ministerie van LNV voor 'haalbaarheidsonderzoek quick wins CO<sub>2</sub> in veengebieden'. Daarnaast is ingezet op het uitvoeren van quick wins door Staatsbosbeheer. Zo is in Friesland het project 'It Bild' opgeleverd en is in Noord-Holland het project 'Westzijderveld' voorbereid (beide Valuta voor veen projecten). Het IBP-VP (Interbestuurlijk Programma Vitaal Platteland) project Amsterdam Wetlands met daarin Staatsbosbeheer-project Waterland Oost is succesvol ingediend als Erfgoeddealproject.

**Beleven:**

**Doel 3. Wij zien het als een maatschappelijke en verbindende opgave om in de komende planperiode op basis van de participatiewetgeving aan honderden mensen zinvol werk te kunnen bieden in een groene omgeving.**

# Biodiversiteit



## 1. Drents-Friese Wold

Gezien: 63 broedparen tapuiten  
Reden: beschermingsmaatregelen

## 2. Zuid- en Noord-Nederland

Gezien: Pantserjuffers, zuidelijke keizerlibellen  
Reden: klimaatverandering

## 3. Veluwe

Gezien: Wolvenfamilie met acht welpen  
Reden: voelt zich weer thuis in Nederland

## 4. Wieringenmeer

Gezien: Favolaschia Colocera  
Reden: oprukkende exoten

## 5. Noord-Brabant

Gezien: gladde slang, blauwvleugelsprinkhaan,  
veldparelmoervlinder  
Reden: aanleg heidecorridors

## 6. Rijnstrangen

Gezien: roerdomp, grote karekiet  
Reden: herstel riet in stroomgebied

In 2020 kon Staatsbosbeheer, ondanks de uitbraak van Covid-19, op heel veel plekken in het land invulling blijven geven aan de maatschappelijke opgave om honderden mensen en groepen een zinvolle dagbesteding te bieden door het uitvoeren van beheerwerk in onze terreinen. Het vroeg volop maatwerk en afstemming, maar in het belang van deze doelgroep is het in afgeslankte vorm op veel plekken gelukt door te blijven werken. Werken in de natuur en het zo leveren van een fysieke inspanning heeft een positief effect op de gezondheid en welbevinden van de doelgroep.

De maatschappelijke banen bij zorginstellingen en gemeenten zijn ook in 2020 gestaag in omvang toegenomen. Tevens is de samenwerking met Binnenwerk geïntensiveerd. In 21 teams hebben bijna 200 medewerkers van Binnenwerk dankzij de samenwerking tussen Staatsbosbeheer en het ministerie van BZK structureel een werkplek gevonden. De medewerkers van Binnenwerk voelen zich zeer gewaardeerd.

Naast uitbreiding van het aantal Binnenwerkteams hebben beide organisaties besloten om samen met Wageningen University & Research een meerjarig onderzoek op te zetten. De voorbereidingen hebben in 2020 plaatsgevonden en de start is in het voorjaar 2021. De overall doelstelling is om te onderzoeken in welke mate arbeidsparticipatie (passend binnen de banenafspraken) in een groene omgeving effect heeft op de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werknemers met een arbeidsbeperking.

Het aantal werkgestraften in de terreinen van Staatsbosbeheer is het afgelopen jaar afgenomen door Covid-19, maar voor 2021 zal de samenwerking tussen Staatsbosbeheer en Reclassering weer worden geïntensiveerd.

Met deze maatschappelijke opgave combineren we kwaliteitsverbetering van het terreinbeheer met het benutten van competentieontwikkeling en persoonlijke groei van kwetsbare mensen.

#### **Doel 4. Meer mensen onze topnatuur laten beleven. Wij leggen in samenwerking met onze partners het accent op beleving en bereikbaarheid van de nationale parken volgens de standaard van het Nationale Parken Bureau.**

De partners van de Nationale Parken Deal gaan samen voor Nationale Parken Nieuwe Stijl. Nationale parken die bekend staan om hun robuustheid, hoogwaardige natuur, natuurschoon, cultuurhistorie, kansen voor hoogwaardige gastvrijheidseconomie en vitaal ondernemerschap, en biodiversiteit van internationale betekenis.

Van 2018 tot en met 2022 'host' Staatsbosbeheer het Nationale Parken Bureau (NPB). Dit doet Staatsbosbeheer in opdracht van het ministerie van LNV. Het NPB is er om partijen te inspireren, verbinden en begeleiden bij het verwezenlijken van nationale parken van (inter)nationale allure. De ambitie is dat Nederland verspreid over het land een aantal tot de verbeelding sprekende nationale parken heeft. Dit zijn gebieden van internationaal belang, de Rembrandts van de Nederlandse natuur.

In 2020 vroegen twee nieuwe gebieden op basis van de ambities in de nieuwe Standaard de status van Nationaal Park bij de minister aan, het van Gogh Nationaal Park in Brabant en Nationaal Park Hollandse Duinen in Zuid-Holland. In 2021 neemt de minister van LNV hierover een besluit. NL Delta heeft de aanvraag bijna gereed en het streven is de aanvraag rond zomer 2021 in te dienen.

De minister van LNV heeft voor de periode 2020 – 2022 eenmalig € 6 miljoen beschikbaar gesteld om nationale parken te stimuleren naar de nieuwe Standaard toe te werken. Bijna alle nationale parken hebben dit aangegrepen om gebiedsprocessen op te starten. In 2020 werden daar de plannen voor opgesteld en inmiddels zijn de subsidies toegekend. De kern daarvan ligt in het toegroeien naar grotere en robuustere parken met een sterke gebiedsidentiteit en een hoge beleefbaarheid. Als partner in de nationale parken is Staatsbosbeheer in deze beweging, zowel op gebiedsniveau, als voor het stelsel van

ationale parken, een belangrijke en vanzelfsprekende speler. Mede door de subsidieregeling komt er in veel gebieden veel energie los en wordt er meer samengewerkt. Bijvoorbeeld in Salland werken natuurbeheerders, boeren en het drinkwaterbedrijf aan een duurzame toekomst met voldoende water, een gezonde bodem en een rijke biodiversiteit. In andere parken gaat men aan de slag met landschapsbiografieën en landschapsvisies, zoals dat in 2020 in Nationaal Park Hollandse Duinen is gebeurd.

Samen met de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) gaf Staatsbosbeheer opdracht aan de commissie Verkenning Nationale Parken, onder voorzitterschap van prof. mr. P. van Vollenhoven, om een analyse uit te voeren naar internationaal kwalificerende ecologische, landschappelijke en cultuurhistorische gebieden. Dit advies is aangeboden aan de ministers van LNV en OCW. Het laat zien waar vanuit internationaal perspectief de natuurlijke en landschappelijke robuuste parels van Nederland liggen. Meest kenmerkend is de ligging in de delta, op de overgang van hoog naar laag, met een duidelijk herkenbare geschiedenis waarin de hand van de mens zichtbaar is.

In 2020 werd door het Nationale Parken Bureau de samenwerking met het NBTC (Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen) voortgezet in de organisatie van de campagne Holland National Parks; nu met extra aandacht voor de nationale campagne en een voorbereiding op het NBTC-themajaar Ode aan het landschap in 2021.

Met behulp van Wageningen University & Research (WUR) is een start gemaakt met het opzetten van een kennisagenda voor de nationale parken. In 2020 heeft een groep internationale studenten een verkenning uitgevoerd naar nationale parken in Europa en daar ‘lessons learned’ uitgehaald, onder andere met betrekking tot duurzaam toerisme en de balans natuurbescherming-toerisme.

De Educatie- en Communicatiestrategie voor de Nationale Parken is in 2020 vastgesteld. Er is een

aantal leernetwerk- en informatiebijeenkomsten voor nationale parken georganiseerd over duurzaam toerisme en de transitieopgaven. In de media is op initiatief van het NPB op verschillende momenten aandacht besteed aan nationale parken.

Staatsbosbeheer ondersteunt het bestuur van de Stichting Samenwerkingsverband Nationale Parken (SNP), onder meer in de voorbereiding op het Europarc congres dat in 2021 in Nederland plaats zal vinden.

In 2020 heeft het NPB in samenwerking met partners (waaronder Staatsbosbeheer) een Leidraad bij de Standaard opgesteld. Deze Standaard uit 2018 bevat de ambities en criteria voor Nationale Parken Nieuwe Stijl.

Samen met Natuurmonumenten werkt Staatsbosbeheer aan het uitdragen van het verhaal van onze nationale parken, samen vormen ze het rijke palet van onze meest waardevolle natuur. Dat willen we samen herkenbaar maken door het gebied en de nationale parken centraal te stellen. Dit doen we door het gebiedsverhaal uit te dragen en de beleving en recreatieve voorzieningen op een hoog niveau te brengen en daar dezelfde criteria voor te hanteren. Ons doel daarbij is om bewoners en bezoekers bijzondere natuurbelevingen te bieden die vanuit verwondering bijdragen aan de verbinding tussen maatschappij en natuur.

#### **Groene Metropool**

Doel van het programma Groene Metropool is aandacht te krijgen voor de betekenis van groen/natuur in de directe woonomgeving van stad en land en de bijdrage van Staatsbosbeheer daaraan vorm te geven.

Door te streven naar een groen netwerk (groen als ‘nutsvoorziening’) kunnen grote maatschappelijke baten worden gehaald. Langs een groen netwerk is het goed wandelen en fietsen, het levert dus een directe bijdrage aan gezondheid; zo’n netwerk kan een teveel aan water opvangen én verkoelt de omgeving bij een hittegolf.

Huizen in of bij groen zijn meer waard en zijn belangrijk voor het handhaven van een goed vestigingsklimaat. Het beheer en onderhoud van een groen netwerk levert ook nog eens banen op voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ten slotte vergroot zo'n netwerk de natuurwaarde van de stad, ook doordat het aanzet tot versterking van groen bij de stad (bijvoorbeeld via bosuitbreiding).

Het brengt zo ook het werk van Staatsbosbeheer dichterbij mensen in steden en dorpen.

In 2020 is op een breed scala van podia het draagvlak vergroot om met dit gedachtegoed aan de slag te gaan. Vanuit zowel steden (en andere overheden) als bedrijfsleven groeit de animo om ook echt aan de slag te gaan. Om te helpen de stad van de toekomst en de bouwopgave een groene impuls te geven, wordt samen gewerkt met bouwers en projectontwikkelaars. Zo worden nu mogelijkheden van een gezamenlijke aanpak verkend bij onder meer Purmerend en in de Haarlemmermeer. Met een ontwikkelaar wordt gezocht naar concrete locaties waar woningbouw en natuurontwikkeling elkaar kunnen versterken.

De steden zijn belangrijke partners. Vanuit verschillende invalshoeken – klimaatadaptatie, natuur in de stad, bouwopgave, betrekken van burgers, recreatie en gezondheid – zijn projecten gestart: Diemerscheg bij Amsterdam (verbinding stad-groen versterken), Krommenie (bouwopgave met groen), Breda-Stad-in-het-park (integrale verbinding van groen binnen en buiten de stad), Haagse Bos/Koekamp in Den Haag (verbinding station Den Haag Centraal met Haagse Bos), Schiezone Delft-zuid (versterking natuur en recreatie).

In 2020 is in Almere het Ontwikkelplan Almeerderhout opgesteld: een concreet en gefinancierd plan om de relatie tussen Almere en de Almeerderhout te versterken en het gebied door te ontwikkelen tot het stadsbos van de toekomst. Met Amsterdam, Diemen, Weesp en Gooische Meren is het Ontwikkelperspectief voor de Diemerscheg opgesteld: een gezamenlijke strategie om de verbinding tussen de scheg en de

omliggende stedelijke gebieden. Het perspectief wordt in 2021 uitgewerkt in een uitvoeringsstrategie. Met de gemeente Nijmegen is afgesproken dat we de komende jaren het hout gaan leveren voor de bouw van 400 woningen in het stationsgebied. Tegelijkertijd wordt gekeken hoe met Nijmegen en Arnhem bosuitbreiding gerealiseerd kan worden om ook het bouw materiaal van de toekomst veilig te stellen.

Door het College van Rijksadviseurs is in het kader van het Programma Lokaal een prijsvraag gestart gericht op de jaren zeventig/tachtig wijken (zogenaamde bloemkoolwijken). De centrale vraag was "klopt het nog?" Na een voorselectie zijn op zeven locaties drie ontwerpteams aan de slag gegaan. Uiteindelijk zijn in september 2020 de prijswinnaars bekend gemaakt. In het kader van deze opdracht is niet alleen gekeken naar de wijk zelf maar ook naar de groenblauwe verbindingen met het omliggende gebied. Staatsbosbeheer heeft de prijsvraag ondersteund en begeleid. De prijsvraag heeft uiteindelijk geleid tot een scala aan ideeën en oplossingen. De zeven gemeenten gaan hiermee verder.

Een groene leefomgeving is ook een gezonde leefomgeving. Met het IVN en de Provinciale Landschappen is de alliantie Groen en Gezond opgericht om te helpen het Preventieakkoord en het Sportakkoord naar de praktijk vorm te geven. Ook doet Staatsbosbeheer mee met de Green Deal Duurzame Zorg. Met onderwijsinstellingen en steden zijn onderzoeksprojecten gestart om de relatie gezondheid en groen op wijkniveau uit te werken.

De doelen van de Groene Metropool zijn in 2020 verankerd in de Nationale Omgevingsvisie. Met het ministerie van LNV wordt nu bezien hoe het werk van Staatsbosbeheer in het verlengde daarvan versterkt kan worden. Hierbij wordt ook gekeken naar het concept van de Natuurinclusieve Samenleving als onderdeel van het Programma Natuur.



Benutten:

**Doel 5. Onze terreinen dragen bij en bieden ruimte aan een gezonde, circulaire samenleving door o.a. natuurlijke grondstoffen, maar ook door een betere zonering en rangschikking van functies met een nadrukkelijk accent om de natuurinclusieve landbouw te laten slagen. We stellen van ons pachtareaal ruim 4.000 hectare beschikbaar nabij Natura 2000-gebieden om te experimenteren.**

In samenwerking met het ministerie van LNV in het kader van het Realisatieplan Visie LNV uit 2018, ontwikkelde Staatsbosbeheer een meerjarig project met als doel 40 experimenten te realiseren om boeren te helpen over te schakelen naar natuurinclusieve landbouw. Kern daarbij is dat Staatsbosbeheer zijn grondpositie inzet.

Een boer die overstapt op natuurinclusieve landbouw heeft – om rendabel te kunnen opereren – vaak méér grond nodig. Die extra (natuur)grond kan hij pachten van Staatsbosbeheer. In ruil daarvoor worden met de boer afspraken gemaakt over activiteiten die de natuurinclusieve agrarische bedrijfsvoering ondersteunen en tegelijkertijd meer ruimte geven aan biodiversiteit, landschap en kwaliteit van lucht, water en bodem. Een boer moet zijn bedrijf structureel aanpassen op het gebruik van natuurgrond. Daarom maken we afspraken voor de duur van 12 jaar, wat langer is dan gebruikelijk (< 6 jaar). De pachtovereenkomst hangt samen met een samenwerkingsovereenkomst, het grondgebruiks- en beheerplan van Staatsbosbeheer en het bedrijfsontwikkelplan dat de boer voor zijn eigen bedrijf opstelt.

Bij elk experiment wordt de samenwerking gezocht met bijvoorbeeld de provincie, het waterschap, de landbouwsector of met een andere terreinbeherende organisatie.

Tot nu toe heeft Staatsbosbeheer met 14 boeren een samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarvan 8 in 2020. Het gaat om bedrijven door het hele land, met een breed palet aan bedrijfsvoeringen. In totaal is er vanuit het programma nu meer dan 2.100 hectare landbouw- en natuurgrond natuurinclusief in beheer.

De overgang naar natuurinclusieve landbouw moet voor het bedrijf wel rendabel zijn. Deelnemende bedrijven onderzoeken mogelijkheden voor waardevermeerdering van de landbouwproducten en alternatieve afzetmogelijkheden. Daarnaast ontwikkelen ze andere activiteiten, bijvoorbeeld op het gebied van recreatie, zorg, energie, groen-blauwe dienstverlening. Deelnemende boeren wisselen hun ideeën en ervaringen uit tijdens door Staatsbosbeheer georganiseerde netwerkbijeenkomsten.

Naast de start met melkveehouderijen breiden we onze scope nu uit naar vleesvee, akkerbouw, agroforestry, natte teelten en voedselbossen. De WUR en het Louis Bolk Instituut monitoren de experimenten.

De verwachting is dat het aantal experimenten wordt uitgebreid. Een van de vragen is hoe duurzame ingebruikgeving kan worden ingezet binnen het programma. Bij duurzame ingebruikgeving worden door formulering en toepassing van criteria partnerschappen ontwikkeld met geselecteerde partijen die in principe op basis van mededinging op kwaliteit en prijs, grondgebruiks-rechten verwerven voor bepaalde tijd.

## Financieel resultaat

De totale omzet van Staatsbosbeheer bedroeg in 2020 ruim € 205 miljoen. Hiervan is € 117 miljoen afkomstig uit eigen inkomsten, waaronder de verkoop van hout, biomassa en andere producten, recreatie, verhuur en verpachting van terreinen aan ondernemers en particulieren, en uit subsidies voor gerealiseerde projecten met externe financiering. De provincies dragen via het Subsidiestelsel Natuur en Landschap ongeveer een derde (€ 60,3 miljoen) bij aan de totale omzet. De Rijksbijdrage bedroeg in 2020 € 28 miljoen en is bedoeld voor de organisatiekosten en specifieke taken.

## Toelichting op het resultaat

Staatsbosbeheer heeft in 2020 een verlies geleden van circa € 0,4 miljoen. Dit is als volgt opgebouwd:

- **Operationeel verlies van € 1,9 miljoen:** Op meerdere onderdelen van de reguliere bedrijfsvoering zien we afwijkingen ten opzichte van de voorgaande jaren en de planning. Over het geheel genomen zijn de lagere opbrengsten gecompenseerd door lagere bestedingen in het uitbesteed werk bij reguliere werkzaamheden en een hogere dekking voor de inzet van medewerkers op projecten met externe financiering.
- **Incidentele baten:** Begin 2020 is voor de afkoop van 99 jaar erfpacht een bedrag van € 1,5 miljoen ontvangen en verantwoord als opbrengst in de rubriek 'Omzet ingebruikgeving'.

### Ontwikkeling van de belangrijkste financiële cijfers en kengetallen

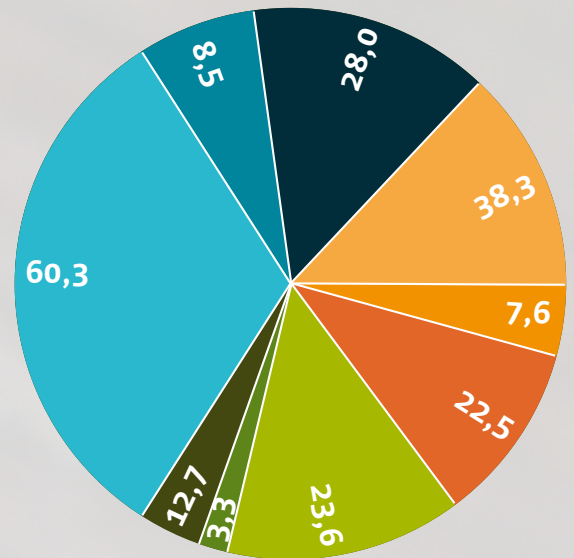
Bedragen * € 1.000	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	205.206	202.789	197.642	187.827	171.261	165.775	152.596	161.664
Rijksbijdrage en subsidies	88.354	91.792	89.480	86.416	88.087	83.242	79.030	89.017
Overige omzet en opbrengsten	116.852	110.997	108.162	101.411	83.174	82.533	73.566	72.647
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>205.600</b>	<b>211.680</b>	<b>197.170</b>	<b>186.440</b>	<b>169.643</b>	<b>157.827</b>	<b>150.451</b>	<b>160.921</b>
Overige resultaten	32	-143	269	-167	-199	101	291	381
<b>Resultaat verslagjaar</b>	<b>-362</b>	<b>-9.034</b>	<b>741</b>	<b>1.220</b>	<b>1.419</b>	<b>8.049</b>	<b>2.436</b>	<b>1.124</b>
Balans totaal	324.647	260.819	253.875	244.840	252.892	246.505	189.723	188.277
Eigen vermogen	77.762	86.800	86.797	86.056	86.046	84.660	76.602	74.135
Investerings (incl. subsidies)	4.930	6.953	7.676	5.632	6.833	6.636	3.574	8.512
Desinvesteringen (boekwaarde)	863	1.259	1.302	3.826	923	1.143	1.540	1.562
Afschrijvingen	5.499	5.765	6.114	5.855	6.088	6.210	6.395	6.726

### Kengetallen financiële positie

Bedragen * € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
<b>Liquiditeit</b>	<b>223.681</b>	<b>155.052</b>
Current Ratio	2,4	2,5
Solvabiliteit (Eigen Vermogen/Totaal Vermogen)	23,8%	29,8%
<b>Overige kengetallen</b>		
Rijksbijdrage t.o.v. totaal opbrengsten	13,6%	13,4%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	29,3%	31,9%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten	54,7%	54,7%
Personeelslasten in % vd totale bedrijfslasten	32,7%	33,1%

# Bedrijfsopbrengsten

2020 in miljoenen euro's en in % van totaal (2019)



**38,8**

Projecten 18,9% (18,7%)

**7,6**

Recreatie 3,7% (4,2%)

**22,5**

Ingebruikgeving 10,9% (10,4%)

**23,6**

Hout & biomassa 11,4% (12,6%)

**3,3**

Overige producten 1,6% (1,2%)

**12,7**

Overige opbrengsten 6,2% (3,2%)

**60,3**

SNL provincies 29,4% (31,9%)

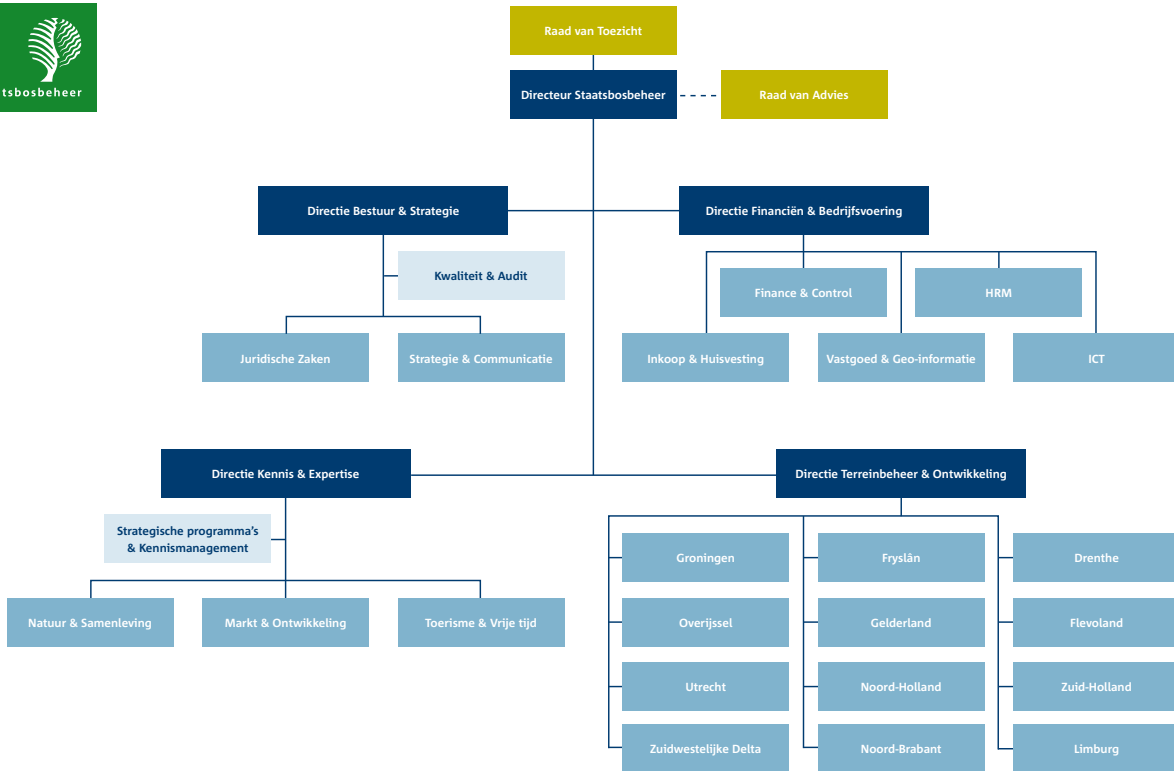
**8,5**

Recreatieschappen 4,1% (4,5%)

**28,0**

Rijksbijdrage 13,7% (13,4%)

## Organisatiestructuur



### 1.2 Bedrijfsvoeringsparagraaf

Staatsbosbeheer verantwoordt zich in deze bedrijfsvoeringsparagraaf over het risicomanagement, de financiële rechtmatigheid, het financieel en materieel beheer, de wijze waarop de beleidsinformatie tot stand komt en de overige aspecten van de bedrijfsvoering.

Dit is in twee blokken beschreven: de risicoparagraaf en Staatsbosbeheer als toonaangevende organisatie.

#### Risicoparagraaf

Risicomanagement maakt al jaren integraal deel uit van de interne sturing en beheersing binnen Staatsbosbeheer. Omdat risico's niet volledig uitgesloten kunnen worden, wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en (soms dure) preventieve maatregelen. Staatsbosbeheer is voortdurend alert op de ontwikkelingen in het risicoprofiel. Dit profiel is aan veranderingen onderhevig. Dit komt onder andere door maatschappelijke ontwikkelingen ten

aanzien van het handelen door Staatsbosbeheer en uitbreiding van het takenpakket.

#### Risicobeheerssysteem

De basis voor het omgaan met risico's is vastgelegd in de taak en doelstelling van Staatsbosbeheer met artikel 3 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer:

“Staatsbosbeheer is belast met het beheer en verkrijgen van objecten (terreinen, gebouwen, water) met als doelstelling bestaande en potentiële waarden (bosbouwkundig, landschappelijk, recreatief, educatief e.a.) in het algemeen belang duurzaam in stand te houden of te ontwikkelen in overeenstemming met het door de Minister van LNV geformuleerde beleid.”

Staatsbosbeheer geeft uitvoering aan doelen die door andere bestuurlijke partijen gesteld worden en is aanspreekbaar op de uitvoering. Indien dit strijdig is met artikel 3 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, zal Staatsbosbeheer bezwaar of beroep aantekenen.

Risicomanagement binnen Staatsbosbeheer geeft primair invulling aan het domein Control & Rapportage van het Ondernemingsbesturingsmodel van Staatsbosbeheer. De ISO 31000 normering wordt daarbij gehanteerd als de standaard risicomanagement methodiek. Om de risico's te beheersen is het Three Lines of Defence-model ingericht. Via dit model werken de verschillende afdelingen, geclusterd in verschillende verdedigingslijnes, 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 verdedigingslijnes.

#### **Eerste verdedigingslinie**

Het lijnmanagement is risico-eigenaar en primair verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie, voor de daarvan afgeleide doelstellingen en voor de beoogde waardecreatie.

#### **Tweede verdedigingslinie**

Binnen Staatsbosbeheer zijn ondersteunende managementfuncties ingericht om te zorgen dat de infrastructuur en 'control raamwerken' goed worden ontworpen, ingericht en werken zoals bedoeld.

#### **Derde verdedigingslinie**

De derde lijn in het model staat voor de interne auditfunctie. Team Interne audit voorziet in aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing, inclusief de inrichting en samenspel van de eerste en tweede lijn.

De onderwerpen voor de interne audit worden gekozen op basis van:

- De expliciete behoefte van het lijnmanagement
- Het belang van het onderwerp voor het functioneren en presteren van Staatsbosbeheer
- De aard en omvang van de risico's die Staatsbosbeheer loopt

De in 2020 uitgevoerde audits staan verderop in dit hoofdstuk toegelicht

Via de kwaliteitscycli, zoals vastgelegd in de kwaliteitshandboeken voor certificering van SNL, ISO 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 zo veel mogelijk de kwaliteit en de rechtmatigheid van de uitvoering van onze wettelijke/primaire taken, inclusief de daaruit voortvloeiende bedrijfsvoeringsactiviteiten.

In de tweede en derde lijn wordt de opzet en werking periodiek getoetst. Daarnaast vinden externe audits plaats.

In de planning & control cyclus worden de risico's periodiek gemonitord. 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 kwartaalrapportages worden deze operationele risico's door de lijn gerapporteerd. De uitkomsten van de risico-inventarisatie worden besproken in de Auditcommissie en Raad van Toezicht en vormen input voor het auditjaarplan (derde lijn).

Staatsbosbeheer investeert in constante verbetering van de operationele sturing en bedrijfsprocessen. Staatsbosbeheer is ISO-gecertificeerd en wil blijven voldoen aan deze kwaliteitsborging. Zowel de planning & control cyclus als de ISO-certificering vragen een adequaat risicobeheersysteem.

Staatsbosbeheer onderkent de risicodomeinen strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance/governance risico's.

Risicodomein	Toelichting
Strategie	Risico's gerelateerd aan realisatie van de strategische koers en strategische trends
Operatie	Risico's ten gevolge van het falen of tekortschieten van interne processen, menselijke en technische tekortkomingen, en onverwachte externe gebeurtenissen
Financiën	Risico's waarbij financieel verlies optreedt ten gevolge van de gehanteerde financiële structuur of instrumenten, of door het ontbreken van deugdelijke financiële controles (financieel beheer)
Compliance/governance	Risico op het niet voldoen aan wettelijke voorschriften of andere geldende reglementen en normen. Deze kunnen voortkomen uit wet- en regelgeving, afspraken met toezichthouders of verplichtingen die voortvloeien uit contracten

De periodieke risico-inventarisaties zijn zo veel mogelijk gekwantificeerd in euro's. De uitkomst van de risico-inventarisaties leidt tot het risicoprofiel van Staatsbosbeheer dat als volgt is gedefinieerd:

Waardering	Solvabiliteit na verrekening van risico's
Resultaat t.b.v. versterking weerstandscapaciteit	35% - 40%
Vinger aan de pols gekoppeld aan resultaatverbetering of risicobeperking (actieve sturing)	25% - 35%
Structurele herstelmaatregelen	< 25%

De genoemde solvabiliteitspercentages zijn percentages nadat rekening is gehouden met het afdekken van de netto risico's (na mitigerende maatregelen). Staatsbosbeheer vindt een minimale solvabiliteit na verrekening van risico's van 35% gezond. Omdat risico's een structurele invloed kunnen hebben op de financiële positie van Staatsbosbeheer wordt bij het bepalen van de impact van een risico rekening gehouden met een tijdshorizon van drie jaar. Staatsbosbeheer verwacht binnen maximaal drie jaar in staat te zijn om de nadelige invloed op de financiële positie via kostenbesparingen, herstructurering of anderszins te niet te doen.

### Belangrijke risico's met getroffen beheersmaatregelen

De belangrijke risico's, de impact en de getroffen beheersmaatregelen (hierna maatregel genoemd) zijn:

#### Strategische risico's

##### Maatschappelijk debat en reputatie/imagoschade

###### Risico

Staatsbosbeheer streeft naar een zo groot mogelijk maatschappelijk draagvlak. Desondanks

doen zich situaties voor die maatschappelijke onrust veroorzaken zoals de reset beheerregime Oostvaarderplassen en de houtkap.

###### Impact

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.

###### Maatregel

Continue dialoog met stakeholders en strak issuebeleid geïmplementeerd, maatschappelijke adviesraden georganiseerd, Fauna Advies Commissie ingesteld, verbeteren en borgen van onze dienstverlening.

##### Politieke prioriteiten kunnen leiden tot het wegvallen van structurele opbrengsten

###### Risico

Verlaging of ontoereikende structurele Rijks- of provinciale bijdrage door (wijziging van de) politieke omgeving. De Rijksbijdrage betreft de financiering voor de organisatiekosten. De provinciale bijdrage betreft de financiering voor het beheer.

*Impact*

Dit kan de continuïteit beïnvloeden en de uitvoering van de wettelijke taken belemmeren.

*Maatregel*

Transparante communicatie en een continue dialoog met het ministerie van LNV als moederdepartement over de risico's en de continuïteit van Staatsbosbeheer.

**Niet-gefinancierde doelstellingen***Risico:*

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, inzet van boa en inzet van boswachters publiek. Daarnaast is ook sprake van activiteiten met lagere opbrengsten door landbouwontwikkelingen, zoals natuur inclusieve landbouw, waardoor pachtopbrengsten dalen.

*Impact*

Financiële impact door structurele niet-gefinancierde kosten dan wel lagere opbrengsten.

*Maatregel*

Een continue dialoog over financieringsmogelijkheden met de provincies en het Ministerie van LNV. In de volgende wettelijke evaluatie het kostprijsmodel en de verantwoordelijkheden van stakeholders betrekken.

**Operationele risico's****Marktontwikkelingen hout***Risico*

Lagere houtprijzen bijvoorbeeld door ziektes, met als gevolg overaanbod van hout, leidt tot een lager financieel resultaat op de afzet van hout.

*Impact*

Dit kan leiden tot lager budget voor beheer en bosverjonging.

*Maatregel*

Sturing op de kostenontwikkeling en tevens de eerder genoemde dialoog over de structurele Rijks- en provinciale bijdrage.

**Overmacht-situaties***Risico*

Exogene risico's door overmacht-situaties die onderkend zijn:

- dominantie van invasieve exoten die mogelijk grote schade (aan gewenste biodiversiteit en beheerdoel) en extra kosten veroorzaken
- als gevolg van bepaalde beheermaatregelen kunnen meer vectorgebonden dierziekten of zoönosen (ziekte-overbrenging van dier naar mens) optreden – bijvoorbeeld Covid-19, TBE, rabiës et cetera. Of naar de veestapel, zoals vogelgriep, leverbot, Q-koorts, MKZ etcetera
- muggenoverlast als gevolg van bijvoorbeeld maatregelen als het verhogen van waterpeilen, de toename van ganzen als gevolg van beheer, en essentaksterfte
- verloren gaan (brand et cetera) van doelstellingsgericht vastgoed (alleen gebouwen)
- verloren gaan (storm, brand et cetera) van doelstellingsgericht vastgoed (alleen grond)

*Impact*

Doelstellingen (natuur, recreatie, cultuurhistorie et cetera) kunnen niet worden gerealiseerd. De impact van Covid-19 valt ook onder het risico van overmachtsituaties.

*Maatregel*

Staatsbosbeheer is verzekerd tegen het verloren gaan van niet-doelstellingsgerichte gebouwen. Alle overige situaties worden, voor zover geen aanvullende financiering wordt verkregen, zo veel mogelijk via kostenreductie in het budgetproces opgevangen of geaccepteerd. Dat wil zeggen dat in afstemming met de subsidie-/opdrachtgevers geen mitigerende maatregelen kunnen worden uitgevoerd.

**Veiligheid, gezondheid en milieu***Risico*

Milieu, gezondheids- en veiligheidsrisico's ten aanzien van de terreinen en gebouwen in eigendom van Staatsbosbeheer en in gebruik bij eigen personeel en derden. Dit betreft bijvoorbeeld risico van legionella en ontoereikende elektrische installaties.

*Impact*

Persoonlijke impact voor bezoekers, werknemers en toeleveranciers bij ongevallen en schade.

**Maatregel**

Maatregelen genomen om te kunnen voldoen aan veiligheids-, gezondheids- en milieu-eisen.

**Financiële risico's****Cao-effecten****Risico**

Jaarlijkse stijging van de lonen door de cao wordt beperkt gecompenseerd door het ministerie van LNV via de Rijksbijdrage.

**Impact** Een stijging van de loonkosten kan ten laste gaan van beheeractiviteiten.

**Maatregel**

De niet-gecompenseerde autonome stijging van de loonkosten wordt zo veel mogelijk gedekt door in het budgetproces afspraken te maken over productiviteitsverbetering en kostenreductie.

**Verminderen erfpachtopbrengsten door lage rentestand****Risico**

De aanhoudende lage rentestand leidt tot een verwachte afname van 10 á 15% van de canonopbrengsten bij erfpacht op de langere termijn.

**Impact**

Naast de financiële impact van lagere opbrengsten uit erfpacht is er ook sprake van politieke en maatschappelijke impact.

**Maatregel**

Staatsbosbeheer evalueert de ontstane situatie en verkent daarbij de mogelijkheden.

**Nog te verkopen gronden****Risico**

Het niet (geheel) kunnen realiseren van de dekking die voortvloeit uit de inkomstentaakstelling Rutte I. Deze dekking is in de balans onder de financiële activa opgenomen als langlopende vordering wegens nog te verkopen gronden.

**Impact**

Financiële impact bij niet (geheel) realiseren van de dekking via verkoop van gronden. Daarnaast politieke en maatschappelijke impact: de te verkopen gronden hebben momenteel de status van erfpachtgronden.

**Maatregel**

Door inzet op verkoop van gronden is de ver-

wachting dat de dekking wordt gerealiseerd. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft schriftelijk bevestigd dat zij de verkoop van erfpachtpercelen ter hand neemt. Zie voor verdere toelichting de balans bij post 3 Financiële activa.

**Voldoende liquide middelen en toereikend eigen vermogen (continuïteit)****Risico**

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.

**Impact**

De stand van de vrije liquiditeit is toereikend om de langetermijncontinuïteit te steunen. Het weerstandsvermogen, gemeten aan de hand van de solvabiliteitsnorm van het risicomodel, laat zien dat op de middellange termijn actieve sturing op resultaatverbetering noodzakelijk is. Hierbij is ervan uitgegaan dat de bijdrage van het Rijk en de subsidie van provincies voor langere tijd gegarandeerd is.

**Maatregel**

Periodieke monitoring van de beschikbare en benodigde liquide middelen en eigen vermogen.

**Compliance/Governance risico's****Financiële rechtmatigheid: Inkoop****Risico**

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving met betrekking tot aanbesteding.

**Impact**

Claims en rechtszaken, het opnieuw moeten doorlopen van een aanbestedingsproces, onrechtmatigheid en daardoor geen goedkeurende accountantsverklaring bij de jaarrekening.

**Maatregel**

Vastgesteld inkoopbeleid, periodieke voortgangsrapportage met inkoopissues aan het directieteam, periodieke spendanalyses waarin naleving van aanbestedingsbeleid wordt getoetst.

In 2020 zijn er geen wijzigingen in de wetgeving op het gebied van inkoop en aanbesteding. Het totale inkoopvolume in 2020 is € 86,8 miljoen. Daarbinnen wordt een volume van € 54,3 miljoen



(2019: € 55,9 miljoen) verantwoord in de spendanalyse, op basis van de geldende Europese drempelbedragen. Door de uitvoering van deze spendanalyse is met betrekking tot de financiële rechtmatigheid een aantal risico's gesignaleerd, ontstaan door gestage groei van bepaalde inkoopstromen tot boven de aanbestedingsgrenzen en verlopen raamovereenkomsten. De fouten en onzekerheden bij de financiële rechtmatigheid blijven naar het inzicht van dit moment ruim binnen de gestelde grens van 2%.

## Kansen

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

### *Kans*

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.

### *Impact*

In 2019 en 2020 realiseert Staatsbosbeheer voor het eerst in lange tijd rode cijfers.

### *Maatregel*

Om die trend te keren én gesteld te staan voor de grote opgaven rond biodiversiteit en klimaat, vraagt Staatsbosbeheer aan het ministerie van LNV om de reguliere Rijksbijdrage structureel te verhogen.

### *Kans*

Verhoging van de SNL-subsidie van de provincies voor de instandhouding van de beheertypen van de terreinen.

### *Impact*

Recent is duidelijk geworden dat met ingang van 2021 de SNL-subsidie van 75% naar 84% van de normkosten wordt verhoogd.

### *Maatregel*

Continue dialoog met de provincies en het Rijk over het verschil tussen de kosten (100%) en de subsidie (75%) voor natuurbeheer.

### *Kans*

Verkoop van niet-doelstellingsgerichte gronden en gebouwen.

### *Impact*

De mogelijkheden voor verkoop van grond worden op basis van eerdere ervaring gering geacht. Betreft incidentele opbrengsten. De verkoopopbrengsten van gebouwen zijn grotendeels nodig voor de financiering van (decentrale) huisvesting.

### *Maatregel*

Verkoopbeleid en -proces zijn ingericht voor het vermarkten van vermogen.

## Uitgevoerde audits

In 2020 zijn door interne audit de volgende audits uitgevoerd:

- Certificeringsonderzoeken (jaarlijks):
  - FSC<sup>®1</sup>-certificering
  - Subsidie Natuur en Landschap (SNL)
- Operational en compliance audits:
  - Integriteits- en bedrijfsongevallen
  - Audit Topmonument Radio Kootwijk
  - Audit grondstromen
  - Audit houtoogst
  - Audit natuurbranden De Meinweg en Deurnsche Peel

Staatsbosbeheer is lid van het Instituut van Internal Auditors (IIA). Het IIA is de beroepsorganisatie van interne auditors.

De verwachte impact op de resultaten en/of de financiële positie van de risico's en kansen als deze zich zouden voordoen

De risico-inventarisatie is uitgevoerd in mei en in augustus 2020. Deze inventarisatie leidt tot een solvabiliteit na verrekening van de netto (na beheersmaatregelen) risico's van 26%. Dit correspondeert met een netto risicovolume van € 13 miljoen (€ 32 miljoen risico's en € 19 miljoen kansen) over drie jaar. Dat wil zeggen dat actieve sturing op resultaatverbetering noodzakelijk is op de middellange termijn. Deze actieve sturing gebeurt samengevat zowel langs de lijn van het terugdringen van de kosten als het genereren van extra opbrengsten. De beheersmaatregelen

voor de individuele risico's zijn in de vorige paragraaf benoemd.

Risico's die in het afgelopen boekjaar een belangrijke impact hebben gehad en de gevolgen daarvan

De in 2020 opgetreden risico's en kansen en de financiële impact daarvan op het resultaat over 2020 zijn:

- Lagere prijzen houtmarkt door overaanbod fijnspaar uit Duitsland wegens storm en letterzetter.
- Minder inkomsten recreatie uit evenementen en excursies wegens Covid-19.
- Toename van de verlofrechten wegens Covid-19.

### 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 marktrente. Het renterisico

is beperkt 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). Regelgeving is verankerd in Staatsbosbeheerbeleid, processen en werkvoorschriften. Geen verdere specifieke maatregelen noodzakelijk.

Een nadere toelichting is opgenomen in hoofdstuk 4.5. Toelichting op de geconsolideerde balans.

### Statement van directeur: werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

De directeur is conform de Governance Staatsbosbeheer verantwoordelijk voor de opzet en de werking van het op Staatsbosbeheer toegesneden interne risicobeheersings- en controlesysteem. Deze (kwaliteit)systemen zijn ingericht om belangrijke risico's te beoordelen (door risicoanalyses uit te voeren) en te beheersen (een systeem van monitoring en rapportering) met als doel de realisatie van strategische, operationele, financiële doelstellingen te waarborgen. De directeur verklaart in het jaarverslag dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn.

#### **Statement**

Risicobeheersings- en controlesystemen bieden niet altijd zekerheid om de doelstellingen te realiseren. Ze kunnen evenmin alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen. Het beleid van Staatsbosbeheer blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de dienstverlening te optimaliseren.

De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in 2020 naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat deze doelstellingen op een adequate wijze zijn gerealiseerd en dat de financiële verslaggeving van het lopen-

de jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Er is geen sprake van een materiële onzekerheid in de continuïteit, derhalve acht Staatsbosbeheer de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening 2020 passend. Zie verder paragraaf 4.4 alinea Continuïteit van het financieel jaarverslag.

## Staatsbosbeheer als toonaangevende organisatie

### **Decentraal slagvaardig, landelijk toonaangevend**

In de nieuwe organisatie ligt het accent van de inrichting op 'buiten'. De organisatie volgt het principe 'decentraal, tenzij' en kent de volgende hoofdstructuur:

- directie Terreinbeheer & Ontwikkeling;
- directie Kennis & Expertise;
- directie Bestuur & Strategie;
- directie Financiën & Bedrijfsvoering.

In de nieuwe organisatie zijn de adviserende functies die onvoorwaardelijk én noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de beheercyclus toebedeeld aan de betreffende provinciale eenheid in de directie Terreinbeheer & Ontwikkeling.

De adviserende functies waarvan het merendeel van de werkzaamheden door landelijke programma's, opgaven, opdrachten, producten en markten worden bepaald, zijn toebedeeld aan de directie Kennis & Expertise.

In de directie Bestuur & Strategie zijn de adviserende functies communicatie, juridische zaken en kwaliteitsmanagement opgenomen.

Alle ondersteunende werkzaamheden (Finance & Control, ICT, Inkoop & Huisvesting, Vastgoed & Geo informatie en HRM), gericht op een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, zijn ondergebracht bij de directie Financiën & Bedrijfsvoering.

De organisatieverandering is zorgvuldig uitgevoerd, conform de afspraken uit het sociaal convenant. Er zijn geen gedwongen ontslagen gevallen en alle medewerkers zijn geplaatst op een passende plek in de organisatie.

Het jaar 2021 staat in het teken van het realiseren van de beoogde optimale werking van de organisatie en een daarbij passende ontwikkeling van cultuur en leiderschap.

## Communicatie

Communicatie is in toenemende mate belangrijk om het werk van Staatsbosbeheer voor de samenleving zichtbaar te maken en daarmee het vertrouwen in de organisatie te bestendigen. Staatsbosbeheer brengt via dagelijkse media-monitoring de actualiteit in kaart en bepaalt vervolgens de inzet van communicatiemiddelen. Communicatie speelt een belangrijke rol in stakeholdermanagement. Dit is vooral relevant in de grote opgaven waar Nederland voor staat en waar Staatsbosbeheer een bijdrage kan leveren zoals de stikstofproblematiek en bosaanleg. Een voorbeeld hiervan is de campagne 'Nederland plant bomen' die de Evangelische Omroep met Staatsbosbeheer startte.

Het natuurbeheer, waaronder het bosbeheer en de kap van bomen, wordt door boswachters gecommuniceerd met direct betrokkenen en is nader toegelicht door middel van een animatie en filmmateriaal op de website van Staatsbosbeheer.

Het aantal bezoeken aan de website Staatsbosbeheer groeide het afgelopen jaar met zo'n 2 miljoen van ruim 3 miljoen naar 5,2 miljoen. Door Covid 19-maatregelen vonden veel bezoeken plaats aan natuurgebieden. Om de vele natuurbezoekers meer te spreiden over de natuurgebieden, startten we op 4 juli van het verslagjaar met de online zomercampagne 'Ontdek onbekende streken'. De boswachtersblogs hierover konden op zo'n 30.000 bezoekers rekenen. Voor de nieuwsbrief 'Bericht van de boswachter' hebben zich zo'n 80.000 abonnees gemeld.

Staatsbosbeheer investeert in digitale innovatie & technologische ontwikkeling. Van tekst naar beeld (3D, animatie, et cetera) en beleving. Het afgelopen jaar is geëxperimenteerd met podcasts. Onder de titel 'Groene oren' is een vierdelige podcastserie live gegaan waarin dieren een inkijkje geven in hun leven. In Drenthe heeft

een stagiair een prototype van een applicatie ontwikkeld om het Strubben-Kniphorstbosch op een nieuwe manier te beleven, via een interactieve route door het bos, waarin op verschillende plekken informatie verschijnt over historische en natuurlijke waarden. Om de app interactief te maken is Augmented Reality toegepast waarmee 3D-modellen van archeologische vondsten uit dit gebied kunnen worden bekeken.

### Maatschappelijk draagvlak

Staatsbosbeheer wil mensen en natuur met elkaar verbinden. Daarom laten we ons stelselmatig adviseren door verschillende adviesgroepen. Ze houden ons een spiegel voor en vormen tevens de antennes die ons alert en accuraat houden voor ontwikkelingen, vragen en behoeftes vanuit de maatschappij.

#### Raad van Advies

De Raad van Advies adviseert de directie gevraagd of uit eigen beweging over taakuitvoering door Staatsbosbeheer, vanuit het perspectief van de gebruikers. De samenstelling van de Raad van Advies maakt dat vanuit verschillende achtergronden en invalshoeken de grote onderwerpen voor Staatsbosbeheer worden belicht. De adviezen geven een goed beeld van de stakeholders en het krachtenveld waar Staatsbosbeheer bij de maatschappelijke opgaven mee heeft te maken. De raad is in 2020 drie maal bij elkaar geweest.

De leden van Raad van Advies hebben in februari 2020 met elkaar kennismaat en gesproken over de klimaatinzet van Staatsbosbeheer. Eerst over het bosbeheer en de bijdrage aan het realiseren van het klimaatakkoord door aanleg van nieuwe bossen en bosvorming. Daarbij is zowel ingegaan op de doelen van Staatsbosbeheer uit het Ondernemingsplan 2020-2025 als de Bossenstrategie van minister Schouten van LNV en de provincies. Ook is aandacht besteed aan de publieke opinie rond houtkap en de relatie met het stikstofdossier. Voorts is het vernatten van veengebieden besproken als bijdrage aan de klimaatopgave: CO<sub>2</sub> vasthouden of -leggen, de biodiversiteitsdoelstelling en perspectief bieden aan natte teelten voor de landbouw.

In mei 2020 is in de Raad gesproken over natuurbeheer, -beleid en de stikstofproblematiek. De Raad zoomde in op systeembenadering. Natuur is niet statisch. Een benadering gericht op systemen is duurzamer dan een benadering gericht op soorten. De Raad vroeg ook aandacht voor de bijdrage van natuur aan het geluk van mensen. Zorg dat de afstand niet te groot wordt. Groen kan veel betekenen voor de hechting van de mens met zijn omgeving. Dit biedt kansen voor partnerships.

In november 2020 heeft de Raad van Advies gesproken over de rol van Staatsbosbeheer in stedelijk gebied. Staatsbosbeheer beheert in de Randstad vele duizenden hectares recreatiegroen. Er ligt voor de komende 10 jaar nog een enorme woningbouwopgave. Bewoners moeten hier een prettige, gezonde en veilige leefomgeving ervaren. Dat vergt grote investeringen in openbaar vervoer, veilige fiets- en wandelpaden, meer groen, ontmoetingsruimte, wateropvang in de stad en goede verbindingen met recreatiegebieden in de nabijheid van de stad. Staatsbosbeheer ondersteunt een innovatieve aanpak van verstedelijking die zou moeten leiden tot een groene metropool.

Voorts is met de directeur verkend welke opgaven in 2021 geschikt kunnen zijn om een advies over uit te brengen. Nederland staat voor grote ruimtelijke opgaven. Daar kan Staatsbosbeheer een rol in spelen. Het landelijk gebied moet duurzamer ingericht. Daarin speelt de landbouwtransitie een grote rol. Zoek niet alleen contact met natuurboeren maar denk ook aan verbinding met de intensieve landbouw, bijvoorbeeld als het gaat om innovatie. Ook onderwerpen als gezondheid en veiligheid zijn actueel. Dit bijvoorbeeld in relatie tot opkomende ziektes als zoönosen.

#### Maatschappelijke adviesraden

Staatsbosbeheer heeft in iedere provincie een maatschappelijke adviesraad (MAR). Deze adviseert het provinciehoofd van Staatsbosbeheer over uiteenlopende vraagstukken met als doel het maatschappelijke rendement en maatschappelijke inbedding te vergroten. De MAR is samengesteld uit mensen met verschillende achter-

grond en een breed maatschappelijk inzicht. Het is een onbezoldigde nevenfunctie en de leden hebben zitting op persoonlijke titel.

Ook de maatschappelijke adviesraden zijn in 2020 vanwege Covid-19 niet zo vaak en vaak niet fysiek bijeen geweest als gepland. Desalniettemin leverden de bijeenkomsten steeds weer een keur aan adviezen en suggesties op. Er is vaak een duidelijke relatie met de publieke of politieke actualiteit, waardoor in adviesraden bijvoorbeeld vragen en adviezen over bomenkap, bomen planten, biodiversiteit, biomassa en recreatiedruk en financiering stonden geagendeerd.

Een bijzondere vraag kwam aan bod in de MAR van Flevoland, waar de Aeres Hogeschool in Almere hulp vroeg bij het opzetten van een nieuwe opleiding Stedelijk Bomenbeheer. De presentatie en opzet van de opleiding konden op enthousiasme van de MAR rekenen. Ze adviseerde deze opleiding vooral te bezien in het kader van het programma Groene Metropool.

In de MAR van Zuid-Holland is uitvoerig gesproken over de financiering van recreatiegebieden rondom de stad. Na decentralisatie van het natuurbeleid is de financiering van deze circa 1.400 hectare in Zuid-Holland, niet geborgd. Intussen laat de beheer kwaliteit van de gebieden te wensen over, blijven investeringen achter en is er geen geld voor publieksactiviteiten en toezicht. De MAR heeft uitvoerig meegedacht over een nieuw perspectief, bewust maken van het probleem bij derden, het aanhalen van banden met externe partijen en meer denken vanuit kansen dan vanuit beperkingen.

#### **Bosbeheer Adviescommissie (BAC)**

Staatsbosbeheer levert ook groene grondstof in de vorm van houtige biomassa voor diverse toepassingen zoals energie, chemie en bouwmaterialen. Dat komt van dunne bomen en takken uit houtwallen en houtige opslag op natuurterreinen, maar ook van tak- en tophout uit bossen waar dat op duurzame wijze verantwoord kan. De Bosbeheeradviescommissie (BAC), een brede externe adviescommissie, heeft Staatsbosbeheer

geholpen hiervoor heldere criteria op te stellen. Een aantal jaren geleden heeft de Bosbeheer Adviescommissie een advies uitgebracht met betrekking tot de oogst van tak- en tophout in de bossen van Staatsbosbeheer. Mede op basis van dit advies heeft Staatsbosbeheer een interne richtlijn en landsdekkende kaart opgesteld waarin beschreven en aangeduid wordt waar en onder welke omstandigheden de oogst van tak- en tophout mogelijk is, en waar dit ongewenst is. Nieuw onderzoek van Wageningen Environmental Research, mede door Staatsbosbeheer geëntameerd, heeft geleid tot een betere onderbouwing van die richtlijnen. En op basis daarvan ook een aanscherping. De Bosbeheer Adviescommissie is gevraagd deze aangescherpte richtlijn te beoordelen in het licht van de nieuwste wetenschappelijke inzichten. De commissie constateert dat de nieuwe richtlijn daaraan voldoet. Daarnaast is het advies om ook de effecten van de oogst van stamhout op de nutriëntenbalans nader te onderzoeken. Daar gaan we nu, samen met de Bosbeheer Adviescommissie, mee aan de slag.

#### **Jongerenraad**

In het voorjaar van 2020 heeft de Jongerenraad van Staatsbosbeheer zes nieuwe leden mogen verwelkomen. Covid-19 beperkte bij de jongerenraad het aantal samenkomsten, maar gelukkig wist de raad te starten met twee nieuwe adviesopdrachten. Deze opdrachten zijn grotendeels digitaal opgepakt.

In een adviesopdracht **Geografische Informatie Systemen (GIS)** en cultuurhistorie heeft de Jongerenraad meegedacht in hoe GIS-data, ook wel digitale informatie op kaarten, aantrekkelijk beschikbaar gemaakt kunnen worden voor jongeren en hoe jongeren via GIS beter verbonden kunnen worden met de cultuurhistorische elementen in ons landschap. De Jongerenraad heeft toegelicht wat de toegevoegde waarde van een Staatsbosbeheer-app kan zijn. De Jongerenraad gaat in 2021 verder uitwerken wat een dergelijke Staatsbosbeheer-app voor jongeren aantrekkelijk maakt.

Daarnaast heeft de Jongerenraad zich gebogen over hoe nieuwe werknemers bij Staatsbosbeheer

optimaal kunnen worden ingewerkt.

De Jongerenraad heeft een enquête gehouden onder de medewerkers van Staatsbosbeheer om te horen hoe zij hun inwerkperiode hebben ervaren, en heeft inwerkperiodes van andere organisaties bekeken. In hun rapport, dat begin 2021 wordt opgeleverd, adviseren ze onder andere om landelijke en regionale welkomstdagen te combineren, protocollen toegankelijk te presenteren en helder overzicht te geven over de structuur van de organisatie, en de opzet van een jongerenprogramma te verkennen.

#### **Fauna Adviescommissie (FAC)**

De Fauna Adviescommissie is een externe adviescommissie van wetenschappers en ervaringsdeskundigen. De commissie heeft zich over de Faunabeheer Instructie gebogen, de interne richtlijn van Staatsbosbeheer waarin onze werkwijze voor faunabeheer is geregeld. Eén van de belangrijke adviezen was om doelen nadrukkelijker en herleidbaar te formuleren vanuit de beheerplannen en zodoende meer regie op het faunabeheer te voeren. Dat kan door de uitvoering ervan vast te leggen in een gezamenlijk werkplan met de verantwoordelijke wildbeheereenheden. Zo ontstaat er een betere relatie tussen terreinen, opgaven, doelen, beheerplannen en uitvoering. In een rondetafelgesprek met diverse deskundigen en stakeholders op het gebied van fauna heeft de Fauna Adviescommissie haar advies toegelicht. Het advies en de output van het rondetafelgesprek heeft Staatsbosbeheer verwerkt in de bijgestelde faunabeheerinstructie die in juni 2020 is vastgesteld.

#### **Bedrijfsvoering ISO 9001 en 14001**

Continu verbeteren was ook in 2020 bij verschillende aspecten van de organisatie en het kwaliteitsmanagementsysteem aan de orde. Naast in het auditprogramma voorziene interne audits zijn er onderzoeken gedaan naar de communicatie en implementatie van het ondernemingsplan en het naleven van de Covid-19 maatregelen op de uitvoeringskantoren. Het up-to-date zijn van de milieuechecklists heeft aandacht gekregen. De directiebeoordeling op het kwaliteitsma-

nagementsysteem heeft plaatsgevonden en vastgesteld werd dat het systeem voldoet aan de ondersteuning en de doelmatigheid van de organisatie.

Het proceseigenaarschap is naar aanleiding van de organisatieontwikkeling herzien, waarbij de verantwoordelijkheid dichterbij de uitvoering is belegd. Het kwaliteitsmanagementsysteem zal hierop worden aangepast. De managementprocessen die van belang zijn voor het ondersteunen en sturen van de nieuwe organisatie zijn voor 1 januari 2021 aangepast en vastgesteld. Staatsbosbeheer is vanaf januari 2021 voor de komende drie jaar gehercertificeerd voor ISO 9001 en 14001. De externe audit heeft plaatsgevonden in januari 2021, waarbij is vastgesteld dat Staatsbosbeheer de zaken goed op orde heeft en continu verbetert.

#### **Bescherming persoonsgegevens**

Als maatschappelijke onderneming streeft Staatsbosbeheer bij de uitvoering van haar wettelijke taak en de daarvan afgeleide missie naar een hoge mate van betrokkenheid, interactie en samenwerking met burgers, bedrijven en andere (overheids)organisaties. Dit vereist in een aantal gevallen het verwerken van persoonsgegevens. Staatsbosbeheer neemt bij de verwerking van gegevens de privacy van haar relaties en bezoekers in acht, in overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Wet politiegegevens (Wpg).

De beginselen van de AVG zijn ook de beginselen waar Staatsbosbeheer voor staat bij de verwerking van persoonsgegevens: doelbinding, minimaal, transparant, instemming, veilig en verantwoord.

Dat betekent onder meer dat Staatsbosbeheer:

- Zo min mogelijk persoonsgegevens verwerkt, slechts voor vooraf gedefinieerde doeleinden die voortvloeien uit de publieke taak van Staatsbosbeheer;
- De betrokkenen op een transparante wijze informeert over de verwerkingen van hun persoonsgegevens en hun rechten daarbij;
- Passende organisatorische en technische beveiligingsmaatregelen neemt om te zorgen dat de

persoonsgegevens worden beschermd tegen verlies, diefstal, misbruik en overige inbreuken.

Het afgelopen jaar heeft Staatsbosbeheer naast het uitvoeren van de benodigde registraties en maatregelen ingezet op de verdere doorontwikkeling van de privacy-organisatie en bescherming van persoonsgegevens. Zo zijn twee bevoegd functionarissen benoemd om te waarborgen dat buitengewoon opsporingsambtenaren (boa's) van Staatsbosbeheer politiegegevens verwerken en delen conform de vereisten in de Wet politiegegevens (Wpg). Daarnaast is voor de doorontwikkeling van de informatiebeveiliging een security officer aangetrokken.

Dat privacy leeft binnen Staatsbosbeheer bleek uit het toenemend aantal vragen vanuit de organisatie met betrekking tot de toepassing van de AVG. Door Covid-19 was er in 2020 aandacht voor privacyvraagstukken op het gebied van veilig thuiswerken en het inrichten van digitaal vergaderen/ videobellen.

Eind 2020 telt Staatsbosbeheer 110 actieve verwerkingen van persoonsgegevens (2019: 100 actieve verwerkingen). Over het jaar 2020 heeft Staatsbosbeheer geen bezwaren of klachten ontvangen (2019: één bezwaar en één klacht). Wel is er in 2020 sprake geweest van drie datalekken. In één geval heeft dit geleid tot een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Ten aanzien van de overige twee datalekken was na onderzoek niet waarschijnlijk dat de datalekken zullen leiden tot een risico voor de rechten en vrijheden van betrokkenen (2019: zeven datalekken/geen melding AP).

Privacybescherming is een continu proces.

Daarnaast is de privacywetgeving en de toepassing daarvan volop in ontwikkeling. Om hieraan te kunnen blijven voldoen wil Staatsbosbeheer een volgende stap zetten naar een hoger volwassenheidsniveau op het gebied van privacy. Er zal onder meer worden ingezet op het optimaliseren van de diverse registers, het verhogen van het privacy bewustzijn en het verder verankeren van privacy in het beleid en de processen binnen Staatsbosbeheer.

### 1.3 Vooruitblik 2021

Bij de start van 2021 gaat de samenleving nog steeds gebukt onder Covid-19. Voor Staatsbosbeheer betekent dit nog onzekerheid over wat het jaar gaat brengen. De inkomsten uit recreatie/toerisme staan onder druk vanwege de lockdown. Het aantal bezoekers in de terreinen blijft echter hoog en daarmee ook de kosten voor de noodzakelijke inzet van boswachters publiek en boa's. De overige inkomsten uit bijvoorbeeld hout zijn meer marktafhankelijk en minder gevoelig voor de pandemie. De inzet is erop gericht dat de uitvoering van het reguliere terreinbeheer en het vele programmatische werk, bijvoorbeeld voor natuurherstel, doorgaat.

In maart 2021 zijn de verkiezingen voor de Tweede Kamer. Ook na de verkiezingen staat Nederland nog steeds voor dezelfde grote maatschappelijke opgaven, zoals klimaatadaptatie, energietransitie, woningbouw, de stikstofopgave in relatie tot natuur, en verduurzaming in de landbouw.

De opdrachten die de organisatie heeft gekregen met betrekking tot klimaat, zoals bosaanleg, vernatting van veengebied, en landelijke programma's grote wateren, natuurherstel en natuurbank (in het kader van de stikstofproblematiek) worden voortgezet.

Voorts verwachten wij dat een nieuw kabinet voortvarend met de woningbouwopgave aan de slag gaat. Het gaat hierbij om mogelijkheden om een gezonde groene woonomgeving te realiseren met aandacht voor duurzame energie. Van de rijksdiensten met vastgoed wordt verwacht dat zij meedenken over de inzet van vastgoed voor maatschappelijke doelen. Werkgroepen buigen zich over de ruimtelijke inrichting van Nederland en de eventuele structurele samenwerking van vastgoedhoudende diensten (Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat en Staatsbosbeheer). Een sleutel tot succes ligt bij het verbinden van de Rijksambities met de gebiedsuitwerkingen op provinciaal niveau.

Op sociaal/maatschappelijk terrein blijft Staatsbosbeheer zijn maatschappelijke meerwaarde leveren. Het aantal mensen dat bij ons

via Binnenwerk zinvol werk heeft gevonden zal de 200 overschrijden in 2021. We zijn op weg naar de inzet van 500 mensen in 2025 in het kader van maatschappelijke participatie bij terreinbeheer voor deelnemers met afstand tot de arbeidsmarkt. De belevingsmogelijkheden van onze natuur blijven onverminderd hoog. De ecosysteemdiensten die onze terreinen leveren, zoals wateropvang, tegengaan van hittestress in steden, de drinkwatervoorziening, fijnstof-afvang, blijven in 2021 voortgezet. Het is wenselijk de betekenis en waarden van deze ecosysteemdiensten voor de samenleving beter inzichtelijk te maken. En we hopen dat de kunst- en cultuursector medio 2021 weer tot leven komt waardoor locatietheater zoals Oerol op Terschelling weer velen zal inspireren.

### Investerings

In de begroting voor 2021 is rekening gehouden met een 'netto'-investering van circa € 6,0 miljoen. De uitstroom van liquide middelen betreft investeringen in ICT (€ 1,5 miljoen), in gebouwen en huisvesting (€ 3,0 miljoen), in vervanging van materieel (€2,5 miljoen) en overig, en recreatieve voorzieningen (€ 2,0 miljoen). Verder is er sprake van desinvesteringen van € 3,0 miljoen.

### Financiële verwachting 2021

De verwachting is dat bij gelijkblijvende reguliere overheidsbijdragen, de onder druk staande marktprijzen (van grondstoffen) en wegvallende inkomsten uit recreatie en toerisme (Covid-19) de budgetneutraliteit niet kan worden gerealiseerd. Een extra bijdrage voor de organisatiekosten en de verhoging van de SNL zijn noodzakelijk om de overeengekomen natuurdoelen te realiseren. De hiervoor opgestarte gesprekken met het ministerie over de eigenaarslasten en met de provincies over de beheervergoeding (Programma Natuur) lijken zich in de goede richting te ontwikkelen. De concrete uitkomsten hiervan verwachten wij later dit jaar.

### Overig

In het kalenderjaar 2021 worden geen belangrijke ontwikkelingen verwacht in het personeelsbestand.

### Tot slot

Onze dank gaat uit naar de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, bestuurders en medewerkers van Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, bedrijven en particulieren en Buitenfonds voor de constructieve samenwerking. Daarnaast dank ik onze medewerkers, de Binnenwerkmedewerkers, de Raad van Toezicht, de Raad van Advies, de adviescommissies, de ondernemingsraad, de jongerenraad en Stichting Nationale Boomfeestdag, Natuurwijs en de vele vrijwilligers die hebben bijgedragen aan de prestaties van het afgelopen jaar. In verbinding met de samenleving blijven de medewerkers van Staatsbosbeheer zich met hen inzetten voor het kenmerkende groene erfgoed in Nederland.

Amersfoort, 9 maart 2021

ir. S. Thijsen BNT  
Directeur Staatsbosbeheer







# 2 Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht geeft invulling aan de toezichthoudende taken conform de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. In 2019 is het ondernemingsplan 2020-2025 vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit plan bouwt verder op het fundament, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2015-2020, waarbij Staatsbosbeheer als groen nutsbedrijf is gepositioneerd met de vier resultaatgebieden beter beschermen, meer beleven, duurzame benutten en toonaangevende organisatie. De Raad kijkt terug op een bijzonder jaar, waar Covid-19 de maatschappij in de greep heeft gehouden en ook in 2021 ingrijpende gevolgen kent. Desondanks heeft Staatsbosbeheer in de terreinen haar werk kunnen continueren en zijn de eerste resultaten behaald in het eerste uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan 2020-2025. De natuur in Nederland is juist in deze Covid-19 tijd van groot belang voor het welzijn voor alle Nederlanders.

## Verslag van werkzaamheden

De Raad van Toezicht ziet toe op de werkzaamheden van de directeur van Staatsbosbeheer en staat deze met raad en daad terzijde, conform artikel 4 lid 2 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer.

Het toezicht van de Raad richt zich op:

- de realisatie van de doelstellingen van Staatsbosbeheer;
- de strategie en de risico's verbonden aan activiteiten;
- de opzet en de werking van het financiële beheer en de interne risicobeheersings- en controlemechanismen opgezet conform het Three Lines of Defence-model;

- het ondernemingsplan, jaarverslag en financieel verslag.

In de vergaderingen is in dit kader gesproken over:

- uitvoering en voortgang ondernemingsplan 2020-2025;
- begroting;
- risicomanagement;
- kwartaalrapportages;
- aanbesteding onafhankelijke accountant;
- jaarverslag.

De Raad van Toezicht heeft in de vergaderingen geadviseerd over de volgende onderwerpen:

- de politiek-bestuurlijke ontwikkelingen;
- samenwerkingsagenda met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit;
- samenwerkingsagenda met Rijkswaterstaat;
- stikstofproblematiek en programma natuur(herstel);
- topstructuur en organisatieontwikkeling;
- duurzaamheidsagenda;
- bos en klimaat en bossenstrategie;
- natuurbranden (Deurnsche Peel en Meinweg);
- Oostvaardersplassen.

Vanuit de werkgeverrol van de Raad van Toezicht is in de vergaderingen gesproken over:

- HRM-beleid;
- gezondheid & veiligheid: Covid-19, boa, ongevallen;
- organisatieontwikkeling;
- werving en selectie van directeuren.

Op 9 juli 2020 heeft een excursie plaatsgevonden in de Engbertsdijkvenen, in het licht van de stikstofproblematiek. De Engbertsdijkvenen is

een uitgestrekt hoogveengebied, tegen de Duitse grens aan. Het natuurgebied, dat ruim 1.000 hectare groot is, is een van de Natura 2000-gebieden in Europa.

Na een toelichting van het provinciehoofd Overijssel over de ontwikkeling van het gebied en de bestuurlijke context vond een fietsexcursie plaats door het gebied, waarbij de senior adviseur terreinbeheer en de boswachter een nadere toelichting gaven op het beheer.

De jaarlijkse gezamenlijke bijeenkomst met de Raad van Advies heeft in verband met Covid-19 niet plaats kunnen vinden.

## Strategie

De Raad van Toezicht vindt dat de strategie en positionering van Staatsbosbeheer een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de grote transitie in de komende jaren. Het gaat hierbij om ontwikkelingen op het gebied van klimaatdossier, stikstofproblematiek, energietransitie, participatie, natuurinclusieve landbouw, recreatief gebruik van natuur in relatie tot leefbaarheid in de stedelijke omgeving en veiligheidsaspecten van de openbare ruimte.

Staatsbosbeheer kan met de bijdrage aan de programma's van Nationale Parken, Natuur(herstel), Wadden, Aanpak Grote Wateren en Regionale Energiestrategieën een rol spelen in de noodzakelijke transformaties voor de fysieke leefomgeving.

### Rijksbijdrage Staatsbosbeheer

De Raad van Toezicht spreekt haar zorgen uit over de geringe hoogte van de Rijksbijdrage (circa € 25 miljoen) per kalenderjaar (aandeel van circa 14% van de bedrijfsopbrengsten) in relatie tot de stijgende organisatiekosten en de druk die ontstaat op het realiseren van de wettelijke beheertaken. In 2019 en 2020 schrijft Staatsbosbeheer voor het eerst in lange tijd rode cijfers. Staatsbosbeheer is in gesprek met het ministerie van LNV om tot een passende financiering te komen die recht doet aan het uit kunnen voeren van de wettelijke taken van Staatsbosbeheer en de bijdrage die

Staatsbosbeheer levert aan de aanpak van maatschappelijke opgaven, zoals klimaatverandering, natuurinclusieve landbouw, aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat, biodiversiteitsherstel en de stikstofproblematiek.

## Organisatie Staatsbosbeheer

In 2020 is het besluit topstructuur en het organisatieplan 2021 vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft meerdere malen met de directeur hierover gesproken. Leden van de Raad van Toezicht hebben gesproken met de ondernemingsraad over de profielen van de directeuren. De voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht hebben deelgenomen aan het selectieproces van de directeuren.

De nieuwe structuur ondersteunt de slagvaardigheid in de provinciale eenheden en deze draagt bij aan de versterking van de herkenbaarheid en positionering van Staatsbosbeheer als uitvoeringsorganisatie. Staatsbosbeheer zet terreinkennis en lokale verbondenheid in bij natuur- en landschapsherstelprojecten.

Staatsbosbeheer kan met de nieuwe organisatie beter invulling geven aan het integraal beheer van bos, natuur en landschap in de huidige maatschappelijke en bestuurlijke context.

## Governance

In het verslagjaar 2020 heeft de Raad zeven maal vergaderd en heeft één excursie plaatsgevonden.

De Raad heeft in de december-vergadering gesproken over het eigen functioneren. Tevens is in deze vergadering gesproken over het functioneren van de directeur Staatsbosbeheer.

Alle leden van de Raad van Toezicht waren aanwezig bij zeven vergaderingen van de Raad van Toezicht in 2020, met uitzondering van de vergadering op 8 december 2020. De heer Draijer was verhinderd.

Door Covid-19 heeft een deel van de vergaderingen digitaal plaatsgevonden.

## Contacten

### Accountant

Tijdens de vergadering van maart 2020 was de onafhankelijke accountant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. aanwezig bij de bespreking over het Financieel Verslag 2019.

### Ondernemingsraad

Mevrouw Stokkers en mevrouw Doorewaard hebben het algemene gang van zaken overleg (artikel 24 WOR) bijgewoond. Tijdens dit overleg zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- Doorontwikkeling van Staatsbosbeheer:
  - Advies (in concept) van de ondernemingsraad (OR) op Fase 2 van de doorontwikkeling;
  - Proces van totstandkoming van het advies;
  - Uitdagingen bij vergaderen en raadplegen van de achterban in tijden van Covid-19;
  - Volgende stappen in de doorontwikkeling;
- Reflectie na ruim een half jaar nieuwe werkwijze van de OR;
- De impact van maatregelen in het kader van de Covid-19 epidemie.

Mevrouw Stokkers heeft als contactpersoon vanuit de Raad van Toezicht voor de OR diverse malen met de OR-voorzitter gesproken.

Daarnaast heeft een gesprek plaatsgevonden tussen mevrouw Stokkers en het dagelijks bestuur van de OR.

## Auditcommissie

De auditcommissie (AC) ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang van uitvoeringsplannen en afgelegde (financiële) verantwoording. In de AC hebben mevrouw Doorewaard (voorzitter) en de heer Jansen zitting. Daarnaast neemt mevrouw Stokkers deel aan de AC-vergaderingen met ingang van 2020. De AC kwam in 2020 zesmaal bijeen in aanwezigheid van de directie. De AC heeft de volle aandacht voor het interne risicobeheersings- en controlesysteem en de kwaliteit van bedrijfsprocessen. De AC heeft specifiek toegezien op het uitvoeren van de managementtacties naar aanleiding van de bevindingen en

aanbevelingen van de interne audit en de onafhankelijke accountant.

De onafhankelijke accountant was tweemaal aanwezig voor de agendapunten concept (financieel) jaarverslag 2019 en managementletter 2020.

De AC heeft met de onafhankelijke accountant gesproken in afwezigheid van de directie.

In 2020 lagen de accenten van de AC, naast de financiële stukken zoals begroting, kwartaal-rapportages inclusief stand van zaken ondernemingsplan en (financieel) jaarverslag, op:

- a. de naleving van wet- en regelgeving;
- b. risicomanagement, waaronder het risicomodel en risk appetite, de uitkomsten van de risicobeoordelingen en de gevolgen voor de solvabiliteit (tweemaal besproken);
- c. de risico's die voortvloeien uit de gebouwenportefeuille (tweemaal besproken);
- d. de impact van Covid-19, tweemaal separaat en als onderdeel van de P&C-producten besproken;
- e. de interne auditfunctie: de AC sprak de unit interne audit tweemaal over hun bevindingen 2020 en de onderwerpen van het auditplan 2021;
- f. de voortgang van de bevindingen van de onafhankelijke accountant in zijn managementletter (viermaal besproken);
- g. de kwaliteit van de uitvoering van het controleplan door de onafhankelijke accountant;
- h. de ontwikkelingen van ICT: met de directie en het hoofd van de afdeling ICT zijn de ICT-ontwikkelingen binnen Staatsbosbeheer over het afgelopen jaar, het heden en de toekomst besproken;
- i. betrokkenheid bij selectie van de vacature CFO wegens pensionering;
- j. de doorontwikkeling van de financiële functie: met de directie en de verantwoordelijk programmadirecteur is over het verbeterprogramma bedrijfsvoering Concernzaken gesproken (driemaal);
- k. de aanstelling van een nieuwe onafhankelijke accountant met ingang van boekjaar 2021;
- l. de jaarlijkse zelfevaluatie door de leden van de auditcommissie.

## Financieel Verslag 2020

Het Financieel Verslag 2020, zoals opgesteld door de directeur, is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. van een goedkeurende verklaring voorzien. De auditcommissie van de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht hebben dit Financieel Verslag besproken in hun vergaderingen waarbij de onafhankelijke accountant aanwezig was. Het negatief resultaat na belastingen bedraagt circa € 0,4 miljoen. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten laste van de reserves. Het Financieel Verslag is door de Raad van Toezicht met de directeur besproken en vastgesteld. De Raad van Toezicht adviseert de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit het Financieel Verslag 2020 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de Raad van Toezicht en de directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2020.

## Tot slot

De Raad van Toezicht dankt de directeur, het directieteam, Raad van Advies, medewerkers en leden van de ondernemingsraad voor hun inzet het afgelopen jaar en kijkt met vertrouwen uit naar het volgende uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan 2020-2025.

Amersfoort, 9 maart 2021



mr. C. M. Insinger  
voorzitter Raad van Toezicht







# 3 Sociaal en duurzaamheidsverslag

## 3.1 Inleiding

Staatsbosbeheer beschermt het groene erfgoed van Nederland op een duurzame manier en met het oog op toekomstige generaties. Door slim gebruik te maken van schaarse grondstoffen draagt Staatsbosbeheer bij aan de circulaire economie en verwezenlijken wij social return door samenwerkingen aan te gaan.

De medewerkers van Staatsbosbeheer doen hun werk nadrukkelijk mét de samenleving. Met onze terreinen leveren wij een bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen zoals nationale waterveiligheid, een klimaatbestendige inrichting van het land, energietransitie, circulaire economie en leefbare steden. Belangrijke thema's waar wij als groen nutsbedrijf een opgave hebben. Wij voelen ons verantwoordelijk, niet alleen voor deze, maar ook voor toekomstige generaties. Toetsen van het eigen werk hoort daarbij. Buiten, in de gebieden die we beheren, maar ook binnen, waar ons handelen en onze processen impact hebben op de wereld waarin we leven. Onze bedrijfsvoering moet net zo duurzaam zijn als onze producten. In dit duurzaamheidsverslag leggen we daarover verantwoording af. Aan onze stakeholders en daarmee feitelijk aan alle Nederlanders.

## 3.2 Sociaal verslag

### 3.2.1 Medewerkers

Het aantal medewerkers is in 2020 stabiel gebleven. Eind 2020 werkten 1.254 medewerkers bij Staatsbosbeheer. In 2019 was er sprake van een afname van 11 medewerkers en in 2020 betrof dit een afname van 6 medewerkers. Het aantal fte daalde met 1 en hiermee minder dan het aantal medewerkers: dit wordt verklaard door een lagere parttimefactor.

#### **Leeftijdsopbouw personeelsbestand**

De gemiddelde leeftijd bij Staatsbosbeheer is evenals in 2019 49,2 jaar. In de verdeling naar leeftijdscategorieën zijn geringe wijzigingen. De leeftijdsopbouw binnen Staatsbosbeheer is daarmee ongeveer gelijk gebleven. De navolgende tabel geeft een andere specificatie per categorie. Hier is onder meer zichtbaar dat de groep jongere medewerkers (jonger dan 35 jaar), die ongeveer 15% van het medewerkersbestand omvat, een lichte stijging kent.

### Medewerkers Staatsbosbeheer

Omschrijving	2020	2019
Aantal fte	1.172	1.173
Toe-/afname aantal fte (ten opzichte van voorgaand jaar)	-1	-14
Aantal Medewerkers	1.254	1.260
Toe-/afname aantal medewerkers (t.o.v. voorgaand jaar)	-6	-11
Percentage fulltime werkenden	70,30%	69,80%
Percentage parttime	29,70%	30,20%
Aantal medewerkers met vast dienstverband	1.135	1.158
Aantal medewerkers met tijdelijk dienstverband	119	102
Instroom nieuwe medewerkers	86	114
Uitstroom aantal medewerkers	91	125*
Aantal leerlingen	19	20
Instroom leerlingen in kalenderjaar	12	10
Uitstroom leerlingen in kalenderjaar	3	3
Leerlingen in dienst bij Staatsbosbeheer	9	7

\* In 2020 heeft - na het vaststellen van het overzicht 2019 – is er nog een uitdienstdatum vastgesteld op 2019. Ten gevolge hiervan is de uitstroom in 2019 feitelijk 1 hoger.

### Leeftijdsofbouw personeelsbestand

	2020	2019	Vershil
Gemiddelde leeftijd	49,2 jaar	49,2 jaar	-
Medewerkers jonger dan 25 jaar	2,7%	2,7%	-
Medewerkers ouder dan 24 en jonger dan 35 jaar	12%	11,5%	0,5%
Medewerkers ouder dan 34 en jonger dan 45 jaar	19,3%	19,9%	-0,6%
Medewerkers ouder dan 44 en jonger dan 55 jaar	24,4%	23,4%	1%
Medewerkers ouder dan 54 en jonger dan 60 jaar	16,6%	18,3%	1,7%
Medewerkers 60 jaar en ouder	25%	24,1%	0,9%

### Man/vrouw-verdeling

Man/vrouw verdeling 2020	Aantal	Man	Vrouw	% man	% vrouw
Aantal directieleden	5	2	3	40%	60%
Aantal afdelings- en provinciehoofden en gebiedsmanagers	34	21	13	62%	38%
Aantal teamleiders	69	45	24	65%	35%
Aantal leidinggevende totaal	108	68	40	63%	37%
Aantal medewerkers	1.254	854	400	68%	32%

Bij Staatsbosbeheer werken in totaal 108 leidinggevenden op 1.254 medewerkers die onderverdeeld worden in drie managementlagen:

- directie;
- afdelingshoofden, provinciehoofden en gebiedsmanagers;
- teamleiders.

Het aantal leidinggevenden is ten opzichte van 2019 gedaald met 16, met name door afname van het aantal teamleiders.

Voor de eerste twee managementlagen is het aandeel vrouwen in leidinggevende functies 41%, circa 0,5% hoger dan in 2019. Bekijken we dit voor het totaal van alle leidinggevende functies, dan komt het aandeel vrouwen uit op 37%, net als in 2019. Bij de teamleiders is – net als in 2019 – 35% vrouw.

Van alle 1.254 medewerkers is 32% vrouw en 68% man.

# Medewerkers & inzetbaarheid

(Totaal 1.254)



**32%**  
vrouw



**68%**  
man

Leidinggevende functies vrouwen:  
37% van de leidinggevenden  
(totaal 108)

35% van de teamleiders  
(totaal 69)



**49,2 jaar**  
gemiddelde leeftijd



**5,7%**  
totaal ziekteverzuim (+0,1)



**25**  
bedrijfsongevallen (2018: 24)





# Vrijwilligers

Totaal 8.141 (2019: 7.486)



Drenthe	686
Flevoland	320
Friesland	713
Gelderland	968
Groningen	323
Limburg	349
Noord-Brabant	810
Noord-Holland	796
Overijssel	1.008
Utrecht	399
Zuidwestelijke Delta	520
Zuid-Holland	1.137
Landelijk	112

### 3.2.2 Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn erg belangrijk voor Staatsbosbeheer. Door hun inzet worden tal van werkzaamheden uitgevoerd die anders blijven liggen. Dat werd eens te meer duidelijk in het afgelopen Covid-19 jaar. Onze vrijwilligers moesten grotendeels thuisblijven en veel snoei- en onderhoudswerkzaamheden konden niet of nauwelijks uitgevoerd worden.

Er is ondanks de Covid-19 crisis veel belangstelling voor vrijwilligerswerk: het aantal vrijwilligers is toegenomen tot ruim 8.100.

### 3.2.3 Maatschappelijke banen

*Wij zien het als een maatschappelijke en verbindende opgave om in de komende planperiode op basis van de participatiewetgeving aan honderden kwetsbare mensen zinvol werk te kunnen bieden in een groene omgeving.*

Iedereen die kan werken, maar het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redt, valt onder de Participatiewet. In het sociaal akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en sociale partners afgesproken dat banen gecreëerd worden bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking.

Bij Staatsbosbeheer werkten in 2020 14 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die tellen omgerekend mee voor 18 banen van 25,5 uur per week, conform de wet Banenafpraak.

De samenwerking met Binnenwerk, de organisatie die binnen de overheid banen creëert voor mensen met een arbeidsbeperking, is in 2020 verder geïntensiveerd. In totaal werken nu 172 mensen met een arbeidsbeperking via Binnenwerk in het beheer, op 21 locaties bij Staatsbosbeheer. Op 12 locaties is in 2020 een structurele samenwerkingsovereenkomst gesloten. In 2021 wordt een verde-

re groei met circa 100 deelnemers verwacht.

Bij Reclassering hebben de werkzaamheden vanaf maart tot in de zomer stil gelegen. Daarna zijn met een bezetting van 70% op verschillende locaties de groepsprojecten weer opgestart.

Met zes gemeenten is een samenwerking gesloten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring en ritme op te laten doen door beheerwerk te verrichten in onze terreinen. Dit jaar hebben zo'n 60 deelnemers deelgenomen in de diverse projecten. Door Covid-19 was de beoogde uitstroom naar regulier werk lager dan in voorgaande jaren.

Meer dan 150 leerlingen van het VSO/Pro-onderwijs hebben hun leerwerkplek ingevuld en zo ervaring opgedaan met werken in het groen.

### 3.2.4 Activiteiten voor jeugd en gezin

Bij Staatsbosbeheer zien we het als een belangrijke maatschappelijke taak om jeugd en natuur met elkaar te verbinden. Dat doen we door kinderen te stimuleren in de natuur te komen spelen, ervaren en leren.

De jeugdactiviteiten richten zich voor een belangrijk deel op kinderen die niet vanzelfsprekend de weg naar de natuur kunnen vinden. Dit is zowel vertaald in de keuze van de speelnatuurlocaties, dichtbij steden, als bij de opzet van natuureducatie zoals NatuurWijs. Daarnaast biedt Staatsbosbeheer andere laagdrempelige activiteiten voor jeugd en gezin aan, zoals de Kabouterpaden, Blotevoetenpaden en Hulpboswachterpaden.

De Covid-19 pandemie heeft een aanzienlijk effect gehad op natuureducatie en publieksactiviteiten voor gezinnen. Tijdens de eerste lockdown zijn alle activiteiten stopgezet. Dit verklaart waarom de cijfers voor natuureducatie fors gedaald zijn ten opzichte van 2019 – van 145.424 naar

Activiteiten voor jeugd en gezin

Activiteiten	2020	2019	Vershil
Publieksactiviteit voor gezinnen	0	16.930	-16.930
Natuureducatie	47.163	145.424	-98.261
Speelnatuur	685.500	684.750	750
<b>Totaal</b>	<b>732.663</b>	<b>847.104</b>	<b>-114.441</b>

47.163. Alleen NatuurWijs kon vanaf 8 juni weer doorgang vinden, omdat het deel uitmaakt van het curriculum van deelnemende scholen.

Publieksactiviteiten voor gezinnen betreffen evenementen, open dagen, publieksdagen, festivals en openingen. Deze zijn allemaal afgelast in 2020. Dit verklaart de daling ten opzichte van 2019. Gelukkig bleef onze speelnatuur drukbezocht – het aantal kinderen dat onze speelnatuur heeft weten te vinden is ongeveer gelijk gebleven aan 2019. Er heeft tevens een aantal kwaliteitsimpulsen van bestaande speelbossen plaatsgevonden: Banjerbossie (Diemerbos, Amsterdam) en De Elzen in Dordrecht.

### 3.2.5 Diversiteit

Nederland is een multiculturele samenleving. Om iedereen de kans te geven om natuur te beleven, ontwikkelen en ondersteunen we projecten om de natuur in de harten van nieuwe doelgroepen te krijgen en diversiteit te stimuleren.

NatuurWijs, dat natuureducatie vormgeeft voor Staatsbosbeheer, is sinds een aantal jaren ook actief tijdens de schoolvakanties. In samenwerking met welzijnsorganisaties, buurthuizen en sociaal makelaars worden natuurdagen georganiseerd voor kinderen die opgroeien in aandachtswijken van grote steden. Dit zijn veelal kinderen van een andere culturele achtergrond. In 2020 hebben circa 150 kinderen deelgenomen aan deze zogenaamde Zomer- en Herfsttoers. Daarnaast was NatuurWijs in 2020 ook actief in twee asielzoekerscentra in Nederland – in het AZC Leersum met een schoolklas op het terrein van het centrum, en in het AZC Gilze tijdens de schoolvakanties. Een kleine 100 kinderen hebben hieraan deelgenomen.

### 3.2.6 Ziekteverzuim

In 2020 was het ziekteverzuimpercentage 5,7%; dit is 0,1% beter dan het voorgaande jaar. De meldingsfrequentie is met 0,33 gedaald naar 0,63, wat betekent dat gemiddeld gezien de medewerkers bij Staatsbosbeheer zich minder vaak ziek meldden. Het korte verzuim is gedaald en het middellange verzuim is vergelijkbaar met 2019. Het langdurig verzuim is gestegen naar 4,6%. Er is een plan van aanpak opgesteld om het langdurig verzuim terug te dringen. In dit kader hebben in 2020 de HRM-adviseurs een training gevolgd. In 2021 worden leidinggevenden onder andere door middel van training via de Staatsbosbeheer Academie verder toegerust.

In 2020 is het verzuim en het welzijn van medewerkers gemonitord door het Covid-19 coördinatieteam, waarin naast de directeur Staatsbosbeheer verschillende expertises vanuit de organisatie zitting hadden. Daarnaast vertaalde dit team de landelijke besluiten door naar de praktijk van de Staatsbosbeheerorganisatie en gaf het tips en adviezen voor het omgaan met Covid-19 in de werksituatie.

### 3.2.7 Duurzame inzetbaarheid

In 2020 zijn de uitkomsten van het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) vertaald naar acties en programma's, waarbij een werkgroep 'Gezond en energiek aan het werk' als aanjager heeft gefungeerd. De werkgroep heeft bestaande en nieuwe faciliteiten bij medewerkers en leidinggevenden onder de aandacht gebracht die ondersteunend zijn voor het behalen van doelen op het gebied van vitaliteit en gezondheid. Een andere doelstelling was om leidinggevenden te faciliteren het goede gesprek over vitaliteit en gezondheid met medewerkers aan te gaan.

#### Ziekteverzuim

Omschrijving	2020	2019	Vershil
Verzuimpercentage	5,7%	5,8%	-0,1%
Meldingsfrequentie	0,63	0,96	-0,33
Kort verzuim (0-7 dagen)	0,4%	0,7%	-0,3%
Middellang verzuim (8-42 dagen)	0,7%	0,7%	0%
Lang verzuim (> 43 dagen)	4,6%	4,4%	0,2%



# Maatschappelijke banen



**605**

deelnemers dagbesteding  
Zorginstellingen (2019: 498)



**982**

taakgestraften  
Reclassering (2019: 1.241)



**146**

leerlingen VSO Pro  
Onderwijsinstellingen (2019: 164)



**60**

re-integratie arbeidsmarkt  
Gemeentelijke instellingen (2019: 79)



**172**

deelnemers binnenwerk  
Binnenlandse Zaken/Binnenwerk (2019: 89)





In het afgelopen jaar heeft ieder kwartaal een specifiek thema op het gebied van gezondheid en vitaliteit centraal gestaan. Omdat voor een groot deel van het jaar specifieke maatregelen in verband met Covid-19 van kracht waren, hebben de acties extra accent gelegd op het belang van menselijk contact, beweging en mentale fitheid. De thema's die centraal hebben gestaan waren de volgende:

- Gezond naar buiten
- Balans tussen inspanning en ontspanning
- Weerstand en voeding
- Zorg voor jezelf en de ander

Ter bevordering van het bewegen heeft Staatsbosbeheer in 2020 een contract afgesloten met Bedrijfsfitness Nederland, waarbij de medewerker het Individueel Keuze Budget kan inzetten voor een abonnement bij een sportschool. 82 medewerkers hebben zich hiervoor in 2020 aangemeld.

### 3.2.8 Arbeidsomstandigheden

In 2020 lag het accent op het aanscherpen en verbeteren van het arbobeleid binnen Staatsbosbeheer. Het zorgdragen voor goede, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden

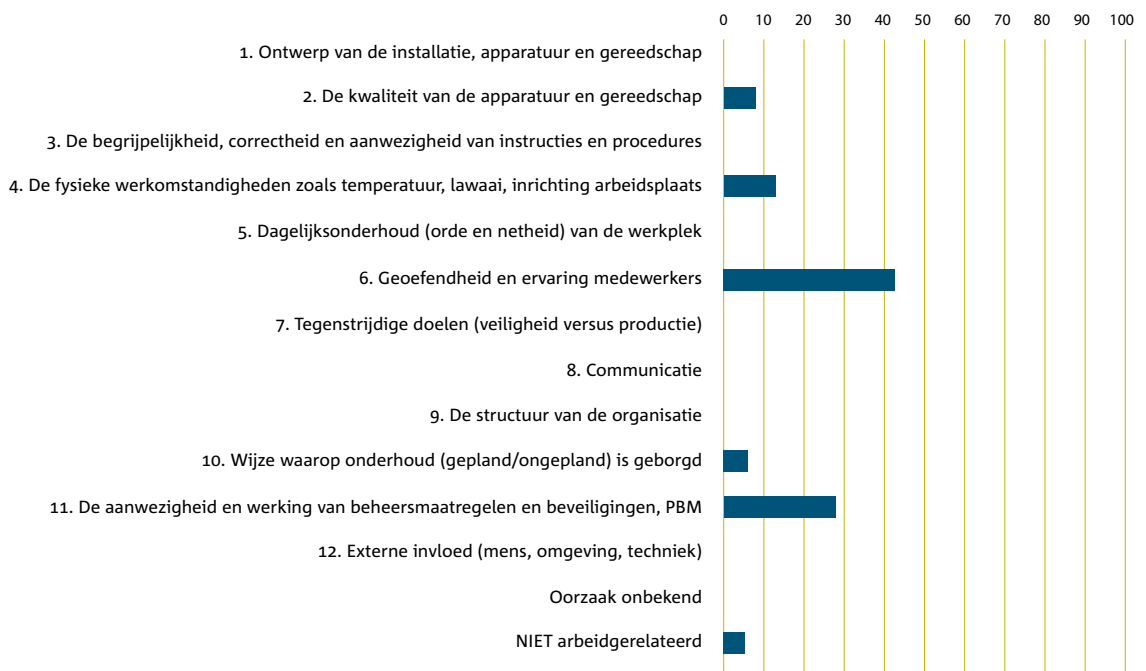
in het werk wordt binnen Staatsbosbeheer op een aantal manieren vormgegeven. Belangrijk hierbij is de specifiek op de uitvoeringsorganisatie Staatsbosbeheer en praktisch gerichte Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Deze is in 2020 in de praktijk getoetst in een vijftal pilots door het land. Vaststelling van dit instrument zal begin 2021 plaatsvinden na instemming van de Ondernemingsraad.

Door de Inspectie SZW is het branchebrede onderzoek naar de knelpunten bij veilig werken door vrijwilligers vertaald naar een eindrapport. Belangrijkste aandachtspunt uit dit rapport is dat de samenwerking met vrijwilligers complex kan zijn, gelet op de diverse manieren waarop deze samenwerking wordt ingevuld. Voor Staatsbosbeheer betekent dit dat in 2021 deze invulling nader onder de loep wordt genomen, en in de nieuwe organisatiestructuur wordt verankerd.

### Bedrijfsongevallen

Het registreren en analyseren van (het optreden van) onveilige situaties is van belang om de juiste speerpunten vast te kunnen stellen op gebied van arbeidsomstandighedenbeleid. Hiertoe

Verzuimoorzaken (in %)



worden bedrijfsongevallen, bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties gemeld door middel van een vastgesteld proces in het Staatsbosbeheer kwaliteitssysteem.

In 2020 zijn in totaal 28 incidenten gemeld waarvan 25 ongevallen. Dit is nagenoeg gelijk aan 2019.

Van deze meldingen zijn er 2 (2019: 3) gemeld bij de Inspectie SZW vanwege een noodzakelijke ziekenhuisopname van de medewerker. Dit heeft niet geleid tot nader onderzoek of sancties.

### 3.2.9 Opleidingen en ontwikkeling

In 2020 is de Staatsbosbeheer Academie - dé plek voor leren, ontwikkelen en kennisdelen – verder gegroeid.

Door de beperkingen als gevolg van Covid-19 zijn vanaf half maart vrijwel alle fysieke trainingen stopgezet. Een uitzondering mocht worden gemaakt voor de trainingen op het gebied van veilig werken. De trainingen motorkettingzagen, bosmaaien, bedrijfshulpverlening en veldhulpverlening zijn na de zomer weer opgepakt, zij het in veel kleinere groepen.

Een aantal trainingen uit het aanbod van de Staatsbosbeheer-Academie is omgezet naar een digitale variant. Zo zijn er korte digitale workshops gegeven rondom de belangrijkste systemen die bij Staatsbosbeheer in gebruik zijn en is de SNL-regeling helder geworden in de workshop 'SNL Mythen en feiten'. Ook is de workshop 'Ik vertrek' digitaal gehouden om onder meer de kennis van met pensioen gaande medewerkers te borgen.

Het succes van 2020 was de workshop 'Mijn verhaal Staatsbosbeheer'. Door middel van het verdiepen van het eigen natuurbeeld leerden deelnemers hun bijdrage aan welzijn van natuur en samenleving scherper te verwoorden en makkelijker kenbaar te maken aan verschillende samenwerkingspartners en aan mensen in de privésfeer.

#### Training/leeractiviteiten

Training/leeractiviteit 2020	Aantal medewerkers
Verplichte trainingen (veiligheid)	629
Training Academie totaal	273
Training Academie digitaal	178
Training Goodhabituz	299
Aantal lesbezoeken Goodhabituz	2.338
Module Leer je Groen	1.328*

\* Incl. vrijwilligers

Bovenstaande tabel geeft het aantal medewerkers weer dat in 2020 een training of leeractiviteit heeft gevolgd.

Het aantal gebruikers van de online platforms GoodHabituz en Leer je groen is sterk gestegen. GoodHabituz is het leerplatform met ruim 130 trainingen op het gebied van onder andere communicatie, persoonlijke effectiviteit, Office, social media en talentontwikkeling. Leer je groen is een samenwerkingsverband van werkgevers in de sector bos en natuur. In korte modules wordt ten behoeve van medewerkers en vrijwilligers basisinformatie gegeven over (veilig) werken in de natuur. Het aantal dat een module heeft gevolgd is met 1.328 bijna verviervoudigd ten opzichte van 2019.

De traditionele Kennisdagen, waar de horizontale kennisuitwisseling in een Staatsbosbeheergebied vorm krijgt, zijn in 2020 geannuleerd.

In totaal is er in 2020 bijna €700k uitgegeven aan opleidingen. Dat is fors minder (€ 400k) dan in 2019.

De speerpunten van de Academie voor de komende jaren zijn:

- Uitbreiden aanbod op Staatsbosbeheer-specifieke onderwerpen en uitdagingen
- Inzicht in verplichte leeractiviteiten per functie-groep
- Leren en ontwikkelen borgen en versterken, o.a. in HR-cyclus (PersoonlijkOntwikkelPlan) en P&C-cyclus (KPI's, kwartaalrapportage)
- Samenwerking met de nieuwe directie Kennis & Expertise vormgeven
- Meer verbinding met de strategische doelen van het nieuwe ondernemingsplan

### 3.2.10 Integriteit

In 2020 namen negen medewerkers contact op met de vertrouwenspersoon, waarvan zeven meldingen daadwerkelijk betrekking hadden op ongewenste omgangsvormen. In 2019 ging het om tien meldingen. Er zijn in 2020 – net als in 2019- geen meldingen binnengekomen bij de vertrouwenspersoon op het gebied van integriteit. Daarnaast is er één externe melding ontvangen met betrekking tot overtreding aanbestedingsregels en één externe melding over een vermoeden van misbruik van bevoegdheden. Deze zaken zijn thans nog niet afgewikkeld. Eén externe melding is ontvangen over ongewenste omgangsvormen en er is één melding ontvangen over misbruik bedrijfsmiddelen. Beide gevallen hebben geleid tot ontslag.

### 3.2.11 Klachten

#### Aanbestedingen specificatie

In de periode 1-1-2020 t/m 31-12-2020 zijn vijf klachten geregistreerd bij het klachtenmeldpunt aanbestedingen Staatsbosbeheer. Daarnaast zijn er twee rechtszaken gevoerd met betrekking tot de Europese aanbesteding houtoogstwerkzaamheden. Op basis van onderlinge prijsafspraken had Staatsbosbeheer een aantal inschrijvers uitgesloten, waarop zij in verweer zijn gekomen. Voor beide zaken is Staatsbosbeheer door de rechter in het gelijk gesteld.

#### Aantal klachten

Omschrijving	Aantal 2020	Aantal 2019
Beleid	12	4
Taakuitvoering	44	14
AWB algemeen	7	2
AWB BOA	15	4
Producten/diensten	47	4
Aanbesteding	5	0
<b>Totaal</b>	<b>130</b>	<b>28</b>

### 3.2.12 Verslag van de ondernemingsraad

#### Medezeggenschap binnen Staatsbosbeheer; algemeen

Jaar 2020 was een druk jaar voor de medezeggenschap van Staatsbosbeheer. De voorbereiding

op de ingrijpende wijziging van organisatiestructuur van Staatsbosbeheer per 1-1-2021 vroeg de nodige inspanning en capaciteit van de ondernemingsraad (OR) en het bijbehorende verkenner-netwerk.

Gedurende 2020 onderging de OR een aantal personele wijzigingen. Het jaar begon met vier OR-vacatures, en één zittend lid dat uit de medezeggenschap vertrok wegens het aanvaarden van een andere reguliere functie binnen Staatsbosbeheer.

In het eerste kwartaal van het jaar zijn zes nieuwe leden geworven. Daarmee werd het nominaal aantal beschikbare zetels overschreden. Maar in verband met het aanstaande pensioen van één van de zittende leden werd met de bestuurder overeengekomen dat deze tijdelijke overschrijding als inwerkperiode kon worden beschouwd. Verkiezingen waren daardoor niet nodig. Later in het jaar is onverwacht een zetel beschikbaar gekomen doordat één van de leden Staatsbosbeheer heeft verlaten. Deze zetel was aan het einde van 2020 nog vacant, maar er wordt actief geworven om deze voor het restant van de zittingstermijn alsnog in te vullen.

In mei 2020 is in een onderling gesprek tussen belangstellenden binnen de OR, onder begeleiding van een externe trainer, op weloverwogen wijze de samenstelling van het Dagelijks Bestuur (DB) van de OR bepaald.

De ‘nieuwe’ opzet van de medezeggenschap binnen Staatsbosbeheer waarmee in 2019 werd begonnen, is in 2020 voortgezet. Er is sprake van twee vaste commissies, waarin ook niet-OR-leden deelnemen, te weten: een vaste commissie Financiën en bedrijfsprocessen, en een vaste commissie HRM, arbo, kwaliteit en duurzaamheid.

Het reguliere contact met de achterban vindt, naast de persoonlijke contacten van OR-leden, vooral plaats via het Verkenner-netwerk. Per organisatieonderdeel (provinciale eenheid of afdeling), is door de (landelijke) OR één contactpersoon geworven en benoemd, die het

medezeggenschapscontact onderhoudt met de medewerkers van dat betreffende organisatieonderdeel.

Daarnaast heeft de OR gedurende het jaar 2020 diverse tijdelijke werkgroepen ingesteld ter voorbereiding en begeleiding van (deelaspecten van) de adviesaanvragen die werden voorgelegd.

Gedurende het jaar 2020, doorlopend in het eerste kwartaal van 2021, heeft de OR zich laten ondersteunen door een externe ambtelijk secretaris. Voor de rest van 2021 is het streven om de secretariële ondersteuning weer intern in te vullen. De wervingsprocedure voor de vacature ambtelijk secretaris OR werd in 2020 opgestart in samenwerking met het hoofd HRM.

#### **Overlegstructuur**

Naast formeel (26x) en informeel intern overleg binnen de OR, heeft in 2020 in totaal 13 maal een formele overlegvergadering plaatsgevonden met de bestuurder. Omdat in 2020 veel ontwikkelingen plaatsvonden in de organisatie, zijn er in 2020 naast de reguliere overlegvergaderingen frequent informele overleggen geweest tussen (leden van) de OR/het DB en de bestuurder, en tussen DB leden en leden van de Raad van Toezicht.

Een afzonderlijk WOR-artikel 24 overleg met de bestuurder vindt normaal gesproken twee maal per jaar plaats. Tijdens zo'n WOR-artikel 24 overleg wordt vooruitgeblikt op komende ontwikkelingen, zoals toekomstige advies- en instemmingsaanvragen voor de OR en organisatieveranderingen. Zodat de OR zich kan voorbereiden; bijvoorbeeld door het instellen van een tijdelijke commissie. Bij een WOR-artikel 24 overleg wordt in de regel ook een lid van de Raad van Toezicht uitgenodigd. Als gevolg van het intensieve vergaderschema ten behoeve van de doorontwikkeling van Staatsbosbeheer en de daarbij behorende adviesaanvragen heeft in 2020 slechts één WOR-artikel 24 overleg plaats gevonden.

Daarnaast vindt ten minste twee maal per jaar een 'benen op tafel-gesprek' plaats met de

bestuurder, die zich hierbij meestal laat vergezellen door andere directieteam-leden. Doel van het BOT-gesprek is informeel informatie uitwisselen en brainstormen, zonder dat daarvan schriftelijke verslaglegging plaatsvindt. In 2020 hebben twee BOT-overleggen plaatsgevonden, waarvan één in het najaar ter kennismaking met de nieuwe directieleden.

Twee maal per jaar vindt er in de OR-vergadering afstemming plaats met de vakbonden. Zo ook in 2020. Vragen van en aan de vakbonden betreffen de actuele stand van zaken ten aanzien van vakbondsangelegenheden in relatie tot de organisatie-doorontwikkeling, de implementatie van CAO Rijk, de resultaten van het pensioenakkoord, en de lopende cao-onderhandelingen.

In principe is er vier keer per jaar formeel overleg tussen de OR en het verkennerennetwerk. De contactpersonen van het verkennerennetwerk leggen actief het oor te luister, en nemen problematieken/thema's mee richting het overleg met de OR. Ook brengen ze bespreekpunten en vragen vanuit de OR over naar de achterban in hun organisatieonderdeel. In 2020 heeft het verkennerennetwerk een actieve rol gehad bij het waarnemen van geluiden in de achterban met betrekking tot de doorontwikkeling van de organisatie.

#### **Door de OR behandelde belangrijkste onderwerpen gedurende verslagjaar 2020**

Er is door de OR in 2020 gewerkt aan vier adviesaanvragen en één instemmingsverzoek. Het belangrijkste onderwerp gedurende het gehele verslagjaar 2020 was het veranderen van de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer naar aanleiding van het Ondernemingsplan 2020-2025.

In het kader van verschillende fases van het organisatieontwikkelingstraject zijn formele adviesaanvragen voorgelegd aan de OR. Ten behoeve van het uitbrengen van deze adviezen werden gedurende het jaar diverse werkgroepen ingesteld, te weten: een adviesgroep Nieuwe topstructuur, een adviesgroep Nieuwe structuur van de financiële kolom (afdeling BEZ en afdelingen FA), een adviesgroep Sociaal convenant

en een adviesgroep m.b.t. de implementatie van de doorontwikkeling (reorganisatieplan). Ook heeft de OR zich laten bijstaan door een externe organisatieadviseur. Hoewel reeds een aantal adviezen is uitgebracht, loopt de bemoeienis van de OR en het verkennersnetwerk met dit organisatie-verandertraject door in 2021.

De OR heeft ingestemd met het voorgenomen besluit inzake het beleid ten aanzien van bedrijfshulpverlening binnen Staatsbosbeheer. Ook is er formeel advies uitgebracht ten aanzien van het voorgenomen besluit inzake het boa-beleidskader binnen Staatsbosbeheer. Beide dossiers zijn uitvoerig en grondig voorbereid door de vaste commissie HRM, arbo, kwaliteit, en duurzaamheid, in samenwerking met de portefeuillehouders van de betreffende onderwerpen.

Er is door de OR in 2020 meegedacht over, en toegezien op de implementatie van de nieuwe CAO Rijk, het Covid-19 beleid en de nieuwe mandaatregeling. Het overleg met de algemeen directeur (de bestuurder), het kennismaken met de nieuwe directieleden, en de samenwerking met de verschillende projectteams die zich met de doorontwikkeling hebben beziggehouden, was vruchtbaar en constructief.

#### **De OR in relatie tot de achterban**

Mede via het verkennersnetwerk heeft de OR getracht de achterban zo volledig mogelijk mee te nemen bij afwegingen en te maken keuzes ten behoeve van adviezen en overleggen. Op verzoek is de OR aangeschoven bij team- en afdelings-overleggen, er zijn drie online achterbanraadplegingen gehouden, de achterban is bevroegd middels een online enquête. De activiteiten van de OR zijn daarnaast een paar keer gedurende het jaar gedeeld via het intranet Digitalis.

#### **De OR in relatie tot de bestuurder**

Een goede samenwerking tussen de bestuurder en de OR is van groot belang. De OR heeft ook in 2020 aan de bestuurder een constructieve overlegpartner gehad. Hierbij werd van beide kanten een discussie niet uit de weg gegaan. De output van dit proces is, wat de OR betreft, geweest:

wederzijds begrip, respect voor elkaars standpunten, ruimte voor belangenbehartiging, en het daadwerkelijk leveren van input.

Samen met de bestuurder heeft de OR een informerend bericht op Digitalis geplaatst, om de achterban gezamenlijk te informeren over het advies-traject in het kader van de doorontwikkeling. Ook voor de achterbanraadplegingen is deze goede relatie benut: de bestuurder is voor elke online gehouden achterbanraadpleging beschikbaar geweest om een korte toelichting te houden over de plannen voor de doorontwikkeling, en om vragen te beantwoorden van de achterban.

## 3.3 Duurzaamheidsverslag

### **Duurzaamheidsdoelstellingen**

In navolging van de Nederlandse overheid heeft Staatsbosbeheer in haar ondernemingsplan 2020-2025 een aantal duurzaamheidsdoelen opgenomen. Hiervoor is een duurzaamheidsagenda voor de periode 2020-2025 vastgesteld. Een uitvoeringsprogramma zal op basis van kritische prestatie indicatoren (KPI's) de realisatie van de doelstellingen monitoren. Deze doelen zijn:

- Schoon water en sanitair
- Betaalbare en duurzame energie
- Duurzame steden en gemeenschappen
- Verantwoorde consumptie en productie
- Klimaatactie
- Leven op het land

### **CO<sub>2</sub> footprint**

De CO<sub>2</sub> footprint wordt opgesteld op basis van het gebruik en verbruik van elektriciteit, aardgas, brandstoffen en gereden en OV-kilometers. Voor 2020 wijkt de CO<sub>2</sub> footprint af van voorgaande jaren omdat de Covid-19 pandemie hierop om verschillende redenen effect heeft gehad.

Een aantal zaken valt op over de CO<sub>2</sub> footprint 2020. Het verbruik van elektriciteit lijkt te zijn toegenomen, echter in 2019 is een aantal grootverbruikaansluitingen ten onrechte niet meegenomen. Vanaf 2020 is er een koppeling met de digitale energieportal, waardoor het meenemen van alle aansluitingen beter is geborgd.

Eind 2020 is er een nieuw collectief energiecontract voor elektriciteit. Hierbij is afgesproken dat er alleen gebruikt gemaakt gaat worden van elektriciteit die is opgewekt via wind- of zonne-energie. Het aantal gereden kilometers voor de uitvoering van de werkzaamheden is gedaald. Ook hier ligt een relatie met Covid-19 en het effect van de maatregelen op de uitvoering. De kilometers woon-werkverkeer zijn, ondanks de Covid-19 pandemie en het hieruit volgende thuiswerken door medewerkers, niet gedaald omdat de regeling omtrent woon-werkverkeer eerst eind 2020 is aangepast. Het aantal vergoede kilometers voor woon-werkverkeer verhoudt zich dus niet tot de werkelijk gereden kilometers. Daarnaast zijn er meer gereden kilometers gedeclareerd voor dienstreizen. Oorzaak hiervoor is het beperkte aantal mensen dat in 1 auto mocht rijden en meer gebruik van eigen vervoer in plaats van gebruik van openbaar vervoer. Het aantal kilometers dat gereden is met openbaar vervoer is tot en met november 2020 met 74% afgenomen ten opzichte van 2019.

### Gebouwen

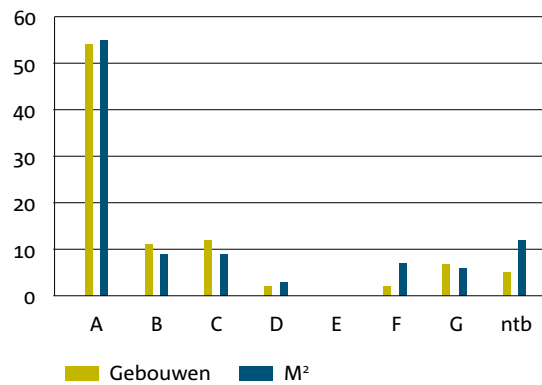
Staatsbosbeheer heeft als doelstelling dat alle uitvoeringskantoren in 2050 energieneutraal zijn. Daarnaast is de ambitie dat gebouwen in 2030 minstens een energielabel klasse A hebben. Een gebouw met kantoorfunctie met energielabel D of lager mag vanaf 1 januari 2023 niet meer gebruikt worden.

Om te kunnen monitoren of Staatsbosbeheer hieraan voldoet zijn voor de 68 uitvoeringskantoren van Staatsbosbeheer de energielabels bepaald. Er zijn acht uitvoeringskantoren met een energielabel van D of lager. Voor deze locaties wordt actie ondernomen om de locaties aan de eisen te laten voldoen. Voor acht gebouwen is het label nog niet bepaald. Dit heeft te maken met toekomstige (her)ontwikkelingen en of de locatie daarbij behouden blijft en/of aangepast gaat worden. Voor zes van deze locaties is de planvorming gestart.

Naast een overzicht van energielabels voor de gebouwen is het ook van belang om te kijken naar het aantal m<sup>2</sup> waarop deze labels van toe-

passing zijn. Het totaal aantal m<sup>2</sup> uitvoeringkantoor is 28.250 m<sup>2</sup>. Onderstaand overzicht geeft hiervan de percentages per label.

Percentage energielabels gebouwen + m<sup>2</sup>

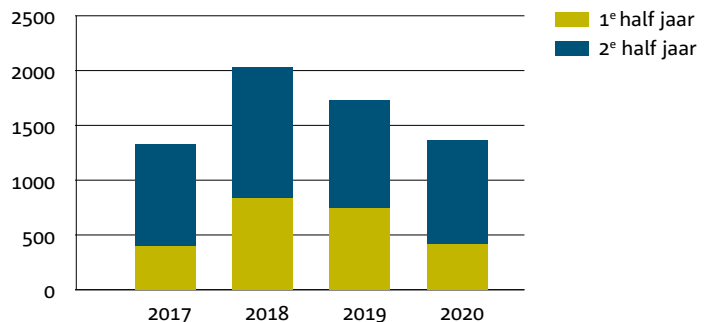


### Inkoop

#### Spend sociale bedrijven

Dit betreft de totale waarde aan diensten en leveringen die aanbesteed en ingekocht zijn bij sociale werkplaatsen en PSO 30+ bedrijven (exclusief social return) ten opzichte van de totale beïnvloedbare inkoop-spend van circa € 86,8 miljoen. Binnen Staatsbosbeheer wordt het betrekken van sociale bedrijven bij aanbestedingen gestimuleerd door binnen de Aanbestedingswet gebruik te maken van de mogelijkheid (art. 2.82) om een opdracht voor te behouden enkel aan de markt van sociale bedrijven. Hiermee zal dit aandeel ten opzichte van de totale inkoop-spend worden vergroot.

Spend sociale bedrijven x € 1.000



# CO<sub>2</sub> footprint

## Duurzaamheidsdoelstellingen



Schoon water en sanitair



Betaalbare duurzame energie



Duurzame steden en gemeenschappen



Verantwoorde consumptie en productie



Klimaatactie



Leven op het land

	% verbruik tov 2019	CO <sub>2</sub> footprint
Elektriciteit	+198%	11
Gas	-34%	8
Diesel	-13%	15
Benzine	-37%	8
Openbaar vervoer	-74%	0
Km Bedrijfswagens	-20%	29
Km gedeclareerd	+77%	12
Km woon- werkverkeer	-6%	16

Toegepast binnen (Europese) aanbestedingen cumulatief p/j		
MVI-O Thema's	1H 2020	2020 totaal
Milieuvriendelijk	2x	13x
Int. sociale voorw.	-	2x
Voorbehouden opdracht	-	1x
Social return	4x	16x
Biobased	2x	6x
Ciculair	-	-
Innovatief	-	1x
MKB-vriendelijk	5x	7x

Toegepaste MVI-O thema's (maatschappelijk verantwoord inkopen/ondernemen)binnen (Europese) aanbestedingen

Doelstelling is om de zeven MVI thema's, zoals in bovenstaande figuur aangegeven, mee te nemen bij aanbesteden en inkopen. De monitor geeft het daadwerkelijk aantal per thema aan. In 2020 zijn 25 aanbestedingen afgerond.

### FSC®

Het FSC®-systeem zorgt ervoor dat de bossen op onze wereld door middel van verantwoord bosbeheer behouden kunnen blijven. FSC® richt zich op natuurbescherming, maar ook op sociale en economische meerwaarde. FSC®-bosbeheer geeft toekomst aan mensen en dieren die afhankelijk zijn van het bos en is ook een belangrijk instrument tegen klimaatverandering. FSC®-hout is milieuvriendelijk bouw materiaal.

Staatsbosbeheer heeft er al in 1998 voor gekozen zijn bossen te laten certificeren door FSC®. Het FSC®-keurmerk geeft aan dat Staatsbosbeheer het beheer professioneel en op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoert. Daarnaast is het leveren van hout onder het FSC®-label een belangrijke voorwaarde om aan de vraag naar duurzaam FSC®-hout te kunnen voldoen.

Al het bosareaal van Staatsbosbeheer voldoet aan de FSC®-richtlijn en is FSC®-gecertificeerd. In 2020 bedroeg de totale oppervlakte FSC®-gecertificeerd bos 95.088 hectare.

### Compliance

Als het gaat om duurzaamheid, is een scala aan wet- en regelgeving van toepassing op de producten en diensten van Staatsbosbeheer. Met

het systeem van mandaatregeling, in- en externe audits en accountantscontroles is een groot deel van de compliance-verplichting afgedekt. Met het opstellen en uitwerken van een milieubeleid conform de ISO 14001- 2015 normering zijn alle milieuaspecten van de organisatie geïnventariseerd. Er zijn maatregelen genomen en doelstellingen geformuleerd om negatieve effecten op het milieu, veroorzaakt door onze bedrijfsvoering, zoveel mogelijk te reduceren of te voorkomen. Concreet liggen er voor alle werkschuren, kampeerterreinen en buitencentra inventarisaties en plannen van aanpak, waarmee de directie en lokale leidinggevenden stappen kunnen maken om duurzamer en veiliger te werken. Uit de externe audit op de ISO 14001-2015 in januari 2021 blijkt dat Staatsbosbeheer aan de eisen voldoet en het certificaat hiervoor behouden heeft.

Handhaving van regels en afspraken in onze terreinen is ook een onderdeel van onze compliance-verplichting. Zo wordt bijvoorbeeld door bebording aangegeven welke regels er zijn over toegankelijkheid en voorwaarden.

Staatsbosbeheer heeft in 2020 bericht gekregen van de RvO (Raad voor Ondernemend Nederland) dat de auditrapportage EED (energieaudits met als doel energiebesparing en verduurzaming) is beoordeeld en goedgekeurd. Hiermee is voldaan aan de EED-auditverplichting.







# 4. Financieel Verslag

## 4.1 Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming)

Bedragen * € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>72.003</b>	<b>73.751</b>
[1] Immateriële vaste activa	861	1.954
[2] Materiële vaste activa	49.375	49.715
[3] Financiële vaste activa	21.767	22.082
<b>Vlottende activa</b>	<b>252.644</b>	<b>187.068</b>
[4] Voorraden	2.832	3.430
[5] Vorderingen en overlopende activa	26.131	28.586
[6] Liquide middelen	223.681	155.052
<b>Totaal activa</b>	<b>324.647</b>	<b>260.819</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Groepsvermogen</b>	<b>77.400</b>	<b>77.766</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	9.408	18.446
[9] Resultaat boekjaar	-362	-9.034
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>247.247</b>	<b>183.053</b>
[10] Voorzieningen	2.836	4.811
[11] Langlopende schulden	48.868	61.646
[12.A] Kortlopende schulden	103.668	75.341
[12.B] Onderhanden projecten	91.875	41.255
<b>Totaal passiva</b>	<b>324.647</b>	<b>260.819</b>

## 4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Bedragen * € 1.000	Realisatie 2020	Realisatie 2019
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	28.024	27.143
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	60.330	64.649
<b>Som Rijksbijdragen en Subsidies</b>	<b>88.354</b>	<b>91.792</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	38.791	37.968
[15] Omzet recreatie	7.554	8.533
[16] Omzet ingebruikgeving	22.490	21.185
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	23.560	25.454
[18] Omzet overige producten	3.255	2.355
[19] Omzet recreatieschappen	8.511	9.039
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>104.161</b>	<b>104.534</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	12.691	6.463
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>205.206</b>	<b>202.789</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	17.794	17.094
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	97.597	98.414
[23] Lonen en salarissen	67.564	70.141
[24] Sociale lasten en pensioenpremies	18.247	17.723
[25] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	5.499	5.765
[26] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-1.524	-1.013
[27] Overige bedrijfskosten	423	3.556
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>205.600</b>	<b>211.680</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-394</b>	<b>-8.891</b>
[28] Financiële baten en lasten	-5	0
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-399</b>	<b>-8.891</b>
[29] Belastingen resultaat	-134	-202
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	171	59
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-362</b>	<b>-9.034</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>-362</b>	<b>-9.034</b>

### 4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen * € 1.000	2020		2019	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
<b>Bedrijfsresultaat</b>		-399		-8.891
<b>Aanpassingen voor:</b>				
Afschrijvingen (im)materiele vaste activa	5.499		5.765	
Overige waardeverminderingen	-1.524		-1.013	
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	0		0	
Mutatie vennootschapsbelasting	7		-118	
Mutatie voorzieningen	335		1.897	
Mutaties langlopende schulden	-237		0	
		<b>4.080</b>		<b>6.531</b>
<b>Verandering in werkkapitaal:</b>				
Voorraden	598		-1.039	
Onderhanden projecten	50.620		11.140	
Vorderingen	2.455		2.892	
Effecten	0		0	
Kortlopende schulden (exclusief bankkrediet)	14.366		1.744	
		<b>68.039</b>		<b>14.737</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>71.720</b>		<b>12.377</b>
Betaalde/ontvangen interest	-5		0	
Betaalde/ontvangen vennootschapsbelasting	-134		-84	
Onttrekkingen voorzieningen	-2.310		-1.378	
Ontvangen dividend	63		97	
		<b>-2.386</b>		<b>-1.365</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>69.334</b>		<b>11.012</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Verwerving van groepsmaatschappijen	0		0	
Investerings in immateriële vaste activa	-140		-163	
Investerings in materiële vaste activa	-4.790		-6.790	
Investerings in vastgoedbeleggingen	0		0	
Vervreemding van groepsmaatschappijen	0		18	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2.387		2.272	
Langlopende vorderingen	419		330	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0		0	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-2.124</b>		<b>-4.333</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Ontvangsten uit emissie aandelen	0		0	
Betaald dividend	0		0	
Ontvangst uit langlopende schulden	1.518		3.047	
Aflossing uit langlopende schulden	-99		-472	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>1.419</b>		<b>2.575</b>
<b>Toename/(afname) geldmiddelen</b>		<b>68.629</b>		<b>9.254</b>
<b>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</b>				
<b>Stand per 1 januari</b>		155.052		145.798
<b>Stand per 31 december</b>		223.681		155.052
<b>Mutatie</b>		<b>68.629</b>		<b>9.254</b>

## 4.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

### Algemene toelichting

Het Financieel Verslag heeft betrekking op Staatsbosbeheer en zijn groepsmaatschappijen en is, met inachtneming van de hierna genoemde grondslagen, opgesteld door de directie.

Het Financieel Verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe onafhankelijke accountant op 9 maart 2021 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het Financieel Verslag door de Raad van Toezicht op 9 maart 2021 is vastgesteld.

### Kaders

Staatsbosbeheer is een publiekrechtelijke organisatie die bij Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer 1997 ingesteld is als zelfstandig (publiek) rechtspersoon met wettelijke taken.

De wettelijke taken zijn gericht op beheer en ontwikkeling van het kenmerkende groene erfgoed van Nederland met het oog op de vele belangrijke waarden die dit voor de samenleving vertegenwoordigt, in het bijzonder natuurwetenschappelijke, bosbouwkundige, landschappelijke, cultuurhistorische, aardkundige, archeologische, recreatieve en educatieve waarden.

Staatsbosbeheer ontwikkelt zich als maatschappelijke onderneming. Deze ontwikkeling is vastgelegd in het *Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer; Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming* en op 5 december 2014 in werking getreden. Op 25 juni 2015 is het addendum op het convenant van december 2014 in werking getreden.

### Continuïteit

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de rechtspersoon.

### Gevolgen van Covid-19 voor onze bedrijfsactiviteiten

Staatsbosbeheer ondervindt gevolgen van het Covid-19 virus in de uitvoering van haar taken. De kantoren zijn gedurende lange perioden dicht geweest en het buitenwerk in het beheer van onze terreinen en projecten bleef, zij aangepast, doorgang vinden. Vrijwilligers en Binnenwerk-medewerkers bleven deels thuis. De buitencentra en kampeerterreinen zijn eveneens voor korte of langere tijd gesloten geweest en excursies zijn afgelast. Een deel van onze pachters, vooral in de recreatiesector, wordt hard getroffen en vroeg uitstel van betaling. Staatsbosbeheer is in financiële zin per saldo echter nauwelijks getroffen.

Er is geen sprake van een materiële onzekerheid in de continuïteit, derhalve achten wij de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening 2020 passend. De door ons ingenomen schattingen in de jaarrekening achten wij nog steeds passend.

### Vestigingsplaats en inschrijfnummer handelsregister

Staatsbosbeheer is feitelijk en statutair gevestigd te (gemeente) Amersfoort, en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 30263544.

### Stelselwijziging in 2020

In 2020 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

## Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie een oordeel vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Waardering van vaste activa, voorzieningen, afkoopsommen en juridische zaken vormen de belangrijkste bron van schattingsonzekerheden in het Financieel Verslag.

## 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.

Bovengenoemde groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Saldi en transacties, baten en lasten binnen de groep Staatsbosbeheer worden volledig geëlimineerd bij het opstellen van het geconsolideerde financieel verslag.

Tot de consolidatiekring behoren Staatsbosbeheer en de 100%-deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten BV en Energiehout BV. Staatsbosbeheer Projecten BV fungeert als houdstermaatschappij van Energiehout BV.

Buiten de consolidatie blijven Buitenleven Vakanties BV en Bio Enerco BV.

Staatsbosbeheer Projecten BV heeft een belang van 50% in Buitenleven Vakanties BV. 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 LandschappenNL, beide voor 25% deel in de vennootschap.

Energiehout BV neemt voor 25% deel in Bio Enerco BV. 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 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.

## Algemene grondslagen

Op grond van bepalingen zoals opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, artikel 21 lid 5, is het Financieel Verslag opgesteld op basis van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Het Financieel Verslag wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming. In de hierna volgende toelichting wordt alle financiële informatie in euro's afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal, aangeduid met [k].

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of lagere marktwaarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

## Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

## Operationele leasing

Staatsbosbeheer heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Staatsbosbeheer ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

## Financiële instrumenten

Staatsbosbeheer maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's.

De financiële instrumenten in de balans van Staatsbosbeheer betreffen vooral financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, langlopende schulden, handelsschulden en overige te betalen posten. Staatsbosbeheer maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Algemeen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de groep Staatsbosbeheer zullen toevloeien en de waarde daarvan op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.



## Immateriële vaste activa

Uitgaven aan software worden alleen geactiveerd indien deze gedurende de ontwikkeling op betrouwbare wijze zijn vast te stellen. Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs betreft door derden in rekening gebrachte bedragen.

De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode vanaf het moment van ingebruikname.

Balansregel	Afschrijvingstermijn
Standaardapplicatiesoftware	3 jaar
Maatwerkapplicatiesoftware	5 jaar
Renovatie maatwerkapplicatiesoftware	5 jaar

## Materiële vaste activa

Materiële activa zijn activa die duurzaam (gedurende meer dan één periode) worden aangehouden voor gebruik in de productie of levering van goederen of diensten of voor bestuurlijke doeleinden. Productiemiddelen die uitsluitend voor een bepaald project zijn aangeschaft worden opgenomen onder Onderhanden projecten.

De materiële vaste activa in eigendom worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de gecumuleerde afschrijving en bijzondere waardeverminderingen. Uitgaven met betrekking tot materiële vaste activa na initiële investering, zoals onderhoud, worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Boekwinsten en -verliezen van (bedrijfsondersteunende) materiële vaste activa worden opgenomen in het bedrijfsresultaat. De restwaarde en economische levensduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks beoordeeld en zo nodig aangepast.

De verwachte economische levensduur en daarmee de gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn naar soort materieel vast actief weergegeven in onderstaande tabel.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Balansregel	Afschrijvingstermijn
Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen	n.v.t.
Bedrijfsondersteunende gebouwen	15, 25, 30 of 40 jaar
Overige gebouwen	25, 30 of 40 jaar
Renovaties	3 – 40 jaar
Machines, auto's en installaties	4, 6, 7, 10 of 15 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3, 5, 7 of 10 jaar
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	geen

## Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen

De post Gronden, voor zover niet bedrijfsondersteunend, en alle doelstellingsgerichte gebouwen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, zijnde nihil.

De bij de verzelfstandiging verkregen gronden en doelstellingsgerichte gebouwen zijn door het Rijk ingebracht tegen een waarde nihil. Staatsbosbeheer is juridisch eigenaar van de gronden en doelstellingsgerichte gebouwen en heeft daarvoor de onderhoudsplicht. In het kader van de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer is overeengekomen dat het economisch risico van waardevermindering/-meerdering, dan wel tenietgaan van deze gronden en gebouwen blijft liggen bij het Rijk.

Vanaf 1 januari 2008 is voor het ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer de Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (grond en gebouwen) Staatsbosbeheer van toepassing. In de overeenkomst wordt geregeld dat de verkoopopbrengsten van gronden en doelstellingsgerichte gebouwen onder door EZ gestelde randvoorwaarden door Staatsbosbeheer worden gebruikt voor compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten.

Tot herbesteding plaatsvindt, staan de gerealiseerde verkoopopbrengsten op rekeningen bij het Nationaal Groenfonds; de middelen zijn derhalve niet vrij besteedbaar. Tegenover deze middelen zijn op de balans nog te besteden bedragen opgenomen, die in mindering worden gebracht op de verkrijgingsprijs van vervangende aankopen. Indien vervangende aankopen afwijken van de gerealiseerde opbrengsten bij verkoop, wordt het verschil gemuteerd op de hiervoor genoemde nog te besteden bedragen. Aan- en verkopen zijn derhalve in alle gevallen balansmutaties en hebben geen invloed op het resultaat en geen invloed op het groepsvermogen.

### Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen

De waardering van de bedrijfsondersteunende gebouwen heeft, in afwijking van de algemeen geldende grondslag, in de openingsbalans van 1 januari 1998 plaatsgevonden tegen de herbouwwaarde, zijnde de veronderstelde kostprijs, omdat de historische aanschafwaarde niet in alle gevallen bekend was. Nadien zijn investeringen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Gebouwen die om niet zijn verkregen, worden gewaardeerd tegen herbouwwaarde, zijnde de veronderstelde kostprijs, rekening houdend met de resterende economische levensduur. De verkregen investeringssubsidie wordt in de activa-administratie op het betreffende actief in mindering gebracht.

### Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering

Alle bedrijfsmiddelen die nog niet in gebruik zijn, maar nog in ontwikkeling of wel uitvoering. Dit betreft overwegend bedrijfsgebouwen in aanbouw en omvangrijke renovaties. Waardering vindt plaats tegen historische aanschafprijs.

### Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar

Hieronder vallen alle bedrijfsmiddelen die niet meer in de bedrijfsuitoefening van Staatsbosbeheer gebruikt (kunnen) worden. Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengst-waarde en hierop wordt niet meer afgeschreven.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Deelnemingen waarin Staatsbosbeheer (en/of zijn geconsolideerde deelnemingen) de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden gewaardeerd volgens dezelfde methode.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van Staatsbosbeheer gehanteerd. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Staatsbosbeheer en zijn deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer Staatsbosbeheer echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor zijn aandeel) in staat te stellen tot betaling van zijn schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door Staatsbosbeheer ten behoeve van de deelneming. De voorziening wordt primair ten laste van de vor-

deringen op de deelneming gevormd en voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen. De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en overige langlopende vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

### Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom-genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies toegerekend aan de activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarde.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom-genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom-genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor immateriële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen (ongeacht of sprake is van aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering).

Ook voor financiële instrumenten wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst- en verliesrekening.

### Voorraden

Handelsvoorraden en gereed product betreffen voornamelijk houtige biomassa, hout en winkelvoorraden. De winkelvoorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs; dit is de inkoopprijs en bijkomende kosten.

Voorraden houtige biomassa en hout worden, waar mogelijk, gewaardeerd tegen historische kostprijs vermeerderd met exploitatiekosten, transportkosten en andere kosten (zoals blessen en meten) die direct aan die voorraden kunnen worden toegerekend.

Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.

Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

## Vorderingen

### Handelsdebiteuren

Dit betreffen de uitstaande vorderingen die per balansdatum zijn gefactureerd en nog niet ontvangen. Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### Onderhanden projecten

De post Onderhanden projecten in opdracht van derden bestaat uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, toegerekende eigen bijdragen, en – indien van toepassing – verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen. Onderhanden projecten worden afzonderlijk gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, met uitzondering van de voorziening voor jubilarissen.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden, en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

## Nederlandse pensioenregelingen

Staatsbosbeheer neemt (verplicht) deel aan de pensioenregeling bij het ABP.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2020 bedroeg 93,2 procent (nieuwe methode conform Besluit financieel toetsingskader pensioenfonds). Conform de regels voor pensioenfonds streeft het ABP naar een beleidsdekkingsgraad van 128 procent in 2026. Het ABP bepaalt op basis van beleggingsresultaten en dekkingsgraad in hoeverre aanpassing van de pensioenpremies noodzakelijk is, dan wel of de pensioenen geïndexeerd worden. In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

De pensioenopbouw van de medewerkers van Staatsbosbeheer geschiedt volgens het middelloonstelsel. Tot 1 januari 2004 was dit nog op basis van het eindloonstelsel.

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

### De verwerking van opbrengsten

Bij Staatsbosbeheer onderkennen we meerdere opbrengstesoorten onderverdeeld in Rijksbijdragen en subsidies en netto-omzet. Rijksbijdragen en subsidies van provincies worden beschouwd als lumpsumfinanciering voor de uitvoering van de wettelijke taak en van de kosten van algemene sturing. Zij worden in het jaar van toekenning, dat normaliter gelijk is aan het jaar waarop de bijdragen en subsidies betrekking hebben, volledig als opbrengst verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten en gerealiseerde projectopbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Voor de verantwoording van opbrengsten geldt het toerekeningsbeginsel. De gevolgen van transacties worden verwerkt in de periode waarin zij zich voordoen. Zo wordt de omzet uit verkopen van goederen verantwoord op het moment van eigendomsoverdracht en omzet uit dienstverlening in de periode waarin de dienst is geleverd.

De projectopbrengsten bestaan (bij Staatsbosbeheer) voornamelijk uit subsidies van overheden: Rijk, provincies, gemeenten en de Europese Commissie. Veelal is sprake van (contractueel) overeengekomen tegenprestaties en (soms strikte) subsidievoorwaarden. Daarnaast kan sprake zijn van een eigen bijdrage (conform afspraken met de subsidieverstrekker) door Staatsbosbeheer ter volledige dekking/financiering van deze projecten.

De omzet van projecten met externe financiering wordt verantwoord naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (percentage of completion). De mate waarin prestaties van een onderhanden project zijn verricht, wordt bepaald op basis van de gemaakte projectkosten per balansdatum in verhouding tot de totale gebudgetteerde projectkosten.

Opbrengsten uit recreatie bestaan onder meer uit omzet van verblijfsrecreatie, excursies en verkoop van artikelen. De opbrengst in verband met verblijfsrecreatie (verhuur van vakantiewoningen en kampeerplaatsen) wordt verwerkt in de periode waarin de recreant het verblijf of de overnachting heeft genoten. Voor excursieopbrengsten geldt de periode waarin de excursie plaatsvindt. Bij verkoop van artikelen wordt de opbrengst verwerkt op het moment dat de koper het eigendom verkrijgt door betaling of schulderkenning aan Staatsbosbeheer.

Omzet ingebruikgeving vloeit voort uit de contractuele uitgifte van eigendommen van Staatsbosbeheer aan derden in (erf-)pacht, verhuur et cetera. Deze derden (erf-/pachters, huurders et cetera) verwerven daarmee het gebruiksrecht en zij betalen daarvoor de contractueel bepaalde periodieke, veelal jaarlijkse, vergoeding. De opbrengsten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin contractanten het gebruiksrecht genieten.

De omzet hout bestaat uit verkoop van hout en biomassa als onderdeel van het reguliere bosbeheer.

De omzet op recreatieschappen bestaat uit het terreinbeheer en groot onderhoud in opdracht van de recreatieschappen in de provincie Zuid-Holland. Ook bestuursondersteuning, financiële administratie en handhaving (boa-taken) voeren we uit in opdracht van de schappen.

De omzet overige producten heeft betrekking op de omzet van onze afdeling Zaad en Plantsoen en de verkoop van overige natuurproducten.

### Kostprijs omzet

Onder kostprijs van de omzet wordt verstaan de aan de omzet toe te rekenen directe en indirecte kosten, waaronder inkoopkosten van verkochte goederen, personeelskosten, afschrijvingskosten van gebouwen en machines en overige bedrijfskosten die toerekenbaar zijn aan de kostprijs van de omzet.

De projectkosten (kostprijs) bestaan uit direct toerekenbare kosten (zoals inzet eigen personeel, materialen en uitbesteed werk) en indirect toerekenbare kosten (zoals verzekeringen en een redelijk deel van de kosten van overhead).

### Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige waardeveranderingen.

### Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

### Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winst-belastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het groepsvermogen worden opgenomen; in dat geval wordt de belasting in het groepsvermogen verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen. Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet-gebruikte fiscale verrekenmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

## 4.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Activa

#### [1] Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Software	Totaal
<b>Stand 31 december 2019</b>		
Aanschafwaarde	10.380	10.380
Cumulatieve afschrijving	-8.426	-8.426
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.954</b>	<b>1.954</b>
<b>Mutaties 2020</b>		
Investerings	139	139
Afschrijvingen	-1.232	-1.232
Desinvesteringen	0	0
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	0
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-1.093</b>	<b>-1.093</b>
<b>Stand 31 december 2020</b>		
Aanschafwaarde	10.519	10.519
Cumulatieve afschrijving	-9.658	-9.658
<b>Boekwaarde</b>	<b>861</b>	<b>861</b>



## [2] Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Gronden en doelstellings- gerichte gebouwen	Bedrijfs- onderst. gronden/ gebouw	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Niet aan bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand 31 december 2019</b>							
Aanschafwaarde	1	89.418	26.431	8.721	5.180	0	129.751
Cumulatieve afschrijving	0	-56.512	-17.008	-6.516	0	0	-80.036
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>32.906</b>	<b>9.423</b>	<b>2.205</b>	<b>5.180</b>	<b>0</b>	<b>49.715</b>
<b>Mutaties 2020</b>							
Investeringsen	0	4.675	1.922	832	-2.640	0	4.790
Afschrijvingen	0	-1.753	-1.761	-753	0	0	-4.267
Desinvesteringen	0	-3.712	-962	-147	0	0	-4.821
Cum. afschrijvingen desinv.	0	3.036	874	48	0	0	3.958
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>2.246</b>	<b>73</b>	<b>-20</b>	<b>-2.640</b>	<b>0</b>	<b>-340</b>
<b>Stand 31 december 2020</b>							
Aanschafwaarde	1	90.381	27.391	9.406	2.540	0	129.720
Cumulatieve afschrijving	0	-55.229	-17.895	-7.221	0	0	-80.345
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>35.152</b>	<b>9.496</b>	<b>2.185</b>	<b>2.540</b>	<b>0</b>	<b>49.375</b>

Belangrijkste investeringen in bedrijfsgebouwen (bedragen * € 1.000)	Bedrag
Gebouw Kitsweg Lelystad	1.279
Loods Nieuwe Dijk, West-Terschelling	639
Complex Middel 180A Westzaan	986
Renovatie gebouwen C en E Radio Kootwijk	587
Renovatie sanitair Uteringskamp	506
<b>Totaal</b>	<b>3.997</b>

### [3] Financiële vaste activa

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Deelnemingen	333	229
Langlopende vorderingen	21.434	21.853
<b>Totaal</b>	<b>21.767</b>	<b>22.082</b>

#### Gegevens deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2020 onmiddellijk dan wel middellijk deel in de volgende vennootschappen:

Naam	Vestigingsplaats	Percentage
Buitenleven Vakanties BV	Deventer	50
Bio Enerco BV	Drachten	25

De activiteiten van deze vennootschappen zijn nauw verbonden met de activiteiten van Staatsbosbeheer. Buitenleven Vakanties BV treedt op als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Buitenleven Vakanties BV is opgericht begin november 2014 en is een 50%-deelneming van Staatsbosbeheer Projecten BV. Bio Enerco BV heeft als doel het op rendabele wijze in- en verkopen van biomassa. Bio Enerco BV is een 25%-deelneming van Energiehout BV. Het aandeel in deze deelneming is door verkoop van aandelen in 2019 verlaagd van 50% naar 25%.

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie (bedragen * € 1.000)	2020	2019
Balans per 1 januari	229	285
Dividenduitkering	-63	-97
Correcties	-4	-18
Aandeel in resultaat	171	59
<b>Balans per 31 december</b>	<b>333</b>	<b>229</b>

Resultaatontwikkeling (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Buitenleven Vakanties BV	166	63
Resultaat correctie vorig boekjaar	0	4
BioEnerco BV	5	-8
<b>Resultaat</b>	<b>171</b>	<b>59</b>

Het resultaat 2020 van Buitenleven Vakanties BV bedraagt € 322k en van Bio Enerco BV € 20k.

## Langlopende vorderingen

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Lening Stichting Buitenfonds	50	50
Vooruitbetaalde huur Biesbosch	364	384
Nog te ontvangen subsidies SIM RCE na 2021	242	242
Nog te verkopen gronden	20.778	21.177
<b>Totaal</b>	<b>21.434</b>	<b>21.853</b>

Staatsbosbeheer en Stichting Buitenfonds hebben een overeenkomst achtergestelde geldlening gesloten. De hoofdsom bedraagt € 50k en de rente is 3% per jaar. Voor deze overeenkomst geldt het Nederlands recht en er zijn geen bijzondere condities van toepassing.

### Nog te verkopen gronden.

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte I is aan Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 miljoen voor de jaren 2013 tot en met 2018. Deze taakstelling zou bereikt moeten worden door de verkoop van gronden buiten het Natuurnetwerk Nederland. De invulling van die taakstelling bleek niet haalbaar na de experimentele verkoop van gronden rond Daarle. In 2015 zijn nieuwe afspraken gemaakt tussen de directeur Staatsbosbeheer en de toenmalige staatssecretaris van het ministerie van EZ. De invulling vindt plaats door:

- verkoop van BBL-gronden conform Natuurpact door LNV;
- opbrengsten uit verkoop van erfpachtpercelen op de Waddeneilanden door Staatsbosbeheer.

In het Najaarsoverleg 2014 tussen het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer is bevestigd dat met die invulling nog een taakstelling resteert van € 40 miljoen, te betalen in drie termijnen. In 2016 is € 10 miljoen betaald, eind 2017 € 15 miljoen, eind 2018 € 10 miljoen en eind 2019 € 5 miljoen. Daarmee is de taakstelling voldaan.

Het verkoopproces stagneert in afwachting van de uitkomst van rechtszaken, waarin deugdelijkheid van de zogenaamde Wiberg taxatiemethode wordt bestreden.

Verder heeft in 2020 de samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) een vervolg gekregen met een onderzoek naar de mogelijkheden tot verkoop van bloot-eigendom op Vlieland. Pas na de uitspraken in de rechtszaken, die niet op korte termijn wordt verwacht, zal Staatsbosbeheer bezien welke vervolgstappen genomen kunnen worden.

In 2020 zijn enkele verkooptransacties gerealiseerd; de netto opbrengst is in de balanspositie verwerkt.

Verloopoverzicht nog te verkopen gronden (bedragen * € 1.000)	
Stand per 1 januari 2020	21.177
Overboeking van kortlopende vorderingen	337
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>21.514</b>
Af: netto opbrengst verkopen erfpachtpercelen 2020	-736
<b>Nog te verkopen per 31 december 2020</b>	<b>20.778</b>

**[4] Voorraden**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Handelsvoorraden	2.692	3.341
Overige voorraden	140	89
<b>Totaal</b>	<b>2.832</b>	<b>3.430</b>

De handelsvoorraden bestaan uit de volgende typen voorraad:

- chips (houtige biomassa)
- rondhout (sortiment en langhout)
- producten 'bezaagd hout'
- winkelvoorraden buitencentra

**[5] Vorderingen en overlopende activa**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Handelsdebiteuren	12.134	12.610
Omzetbelasting	466	175
Vennootschapsbelasting	0	188
Vorderingen op participanten	367	23
Overige vorderingen en overlopende activa	13.164	15.590
<b>Totaal</b>	<b>26.131</b>	<b>28.586</b>

**Handelsdebiteuren**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Handelsdebiteuren	12.734	13.059
Voorziening voor oninbaarheid	-600	-449
<b>Totaal</b>	<b>12.134</b>	<b>12.610</b>

Ten opzichte van 2019 zijn de vorderingen op handelsdebiteuren eind 2020 licht afgenomen. De voorziening voor oninbaarheid is gebaseerd op de statische methode. Op basis van de ouderdomsanalyse en beoordeling van individuele posten is in 2020 per saldo € 150k aan de voorziening toegevoegd. Bij het bepalen van de voorziening hebben we rekening gehouden met de impact van Covid-19. In 2020 is aan debiteuren de mogelijkheid geboden om een betalingsregeling te treffen.

De looptijd van de vorderingen op Handelsdebiteuren is korter dan één jaar.

**Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Te ontv. opbrengsten Buitenleven Vakanties BV	367	23
<b>Totaal</b>	<b>367</b>	<b>23</b>

De vorderingen op deelneming Buitenleven Vakanties BV ad € 367k betreft de afrekening van huuropbrengsten en te verrekenen kosten over het vierde kwartaal 2020.

### Overige vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Nog te factureren opbrengsten	414	1.754
Te ontvangen bijdragen SNL	10.906	10.279
Vooruit ontvangen facturen	1.418	1.494
Overige vorderingen en overlopende activa	426	2.063
<b>Totaal</b>	<b>13.164</b>	<b>15.590</b>

De looptijd van de vorderingen is overwegend korter dan 1 jaar.

### [6] Liquide middelen

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Kasmiddelen	49	66
Kruisposten	-1	0
RABO Bank betaalrekeningen	1.709	3.667
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	0	7.850
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	21.697	11.993
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	20.256	16.086
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten	17.980	23.519
Rekening Courant ministerie van Financiën	161.991	91.871
<b>Totaal</b>	<b>223.681</b>	<b>155.052</b>

In het boekjaar 2020 zijn de liquide middelen toegenomen met ruim € 68,6 miljoen.

Het saldo op de Raborekening van Energiehout BV en Staatsbosbeheer Projecten BV is met circa € 2 miljoen gedaald, terwijl de rekening courant bij het ministerie van Financiën toenam met ruim € 70 miljoen. De voornaamste posten in deze toename zijn de opdrachten van het ministerie van LNV voor de uitvoering van natuurherstelmaatregelen van ruim € 38 miljoen, voor Natuurbank (€ 6,3 miljoen), Bosuitbreiding en Geboortebossen (€ 2,5 miljoen).

Bij het Nationaal Groenfonds worden meerdere bankrekeningen aangehouden. Het saldo op de rekeningen is niet vrij besteedbaar. Deze liquiditeiten zijn ontvangen uit verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en moeten onder door LNV gestelde randvoorwaarden besteed worden aan compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten. Deze financiële verplichtingen zijn nader gespecificeerd bij Overige schulden en overlopende passiva bij de balanspost [12] Kortlopende schulden.

Op een andere rekening-courant bij het Groenfonds zijn de liquiditeiten geboekt in het kader van de samenwerkingsovereenkomst met Dunea. Dit bedrag zal worden besteed aan het uitvoeren van groenprojecten in het verzorgingsgebied en brongebied van Dunea ([11] Langlopende schulden).

### Schatkistbankieren

De Comptabiliteitswet schrijft voor dat Staatsbosbeheer dient te bankieren bij de schatkist van het ministerie van Financiën. Dit zogenaamde geïntegreerd middelenbeheer houdt in dat de huisbankier van Staatsbosbeheer het geconsolideerde banksaldo dagelijks op nul stelt ten laste of ten gunste van een rekening-courant bij het ministerie van Financiën. Deze rekening-courantverhouding is gegeven het karakter ervan gepresenteerd onder de liquide middelen.

Hierbij dient echter vermeld te worden dat de bankrekeningen van Staatsbosbeheer Projecten BV en

Energiehout BV, beide opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, niet vallen onder het geïntegreerd middelenbeheer. Voorts is het van belang op te merken dat Staatsbosbeheer vooralsnog geen onderscheid maakt in liquide middelen van derden en eigen Staatsbosbeheer-middelen. Bij de beoordeling van de hoogte van het saldo op deze rekening-courant is het van belang dit aspect mee te nemen.

Als gevolg van de kapitaalmarktrente en mogelijk negatieve rentepercentages op langlopende deposito's zijn in het verslagjaar geen nieuwe deposito's afgesloten.

Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 29 miljoen. Deze totale kredietlijn heeft een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet en kent geen specifieke looptijd. Staatsbosbeheer maakt beperkt gebruik van deze faciliteit in het kader van schatkistbankieren. Hieraan zijn geen kosten verbonden.

## Passiva

### [7] Beginvermogen bij verzelfstandiging 1 januari 1998

Het beginvermogen bestaat uit het saldo van de bezittingen en schulden dat bij de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer per 1 januari 1998 om niet door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is overgedragen aan Staatsbosbeheer. (zie ook paragraaf 4.10)

### [8] Reserves

In de toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening (paragraaf 4.10) is het verloop van het eigen vermogen weergegeven, alsmede het verloop van de categorieën van reserves.

### [9] Resultaat boekjaar

Het resultaat over het boekjaar 2020 bedraagt een verlies van € 362k.

### [10] Voorzieningen

Voor een beschrijving van de grondslagen voor de bepaling van de voorzieningen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

Het verloop van de voorzieningen in 2020

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Stand per 31-12-2019	Vrijval	Onttrekking	Oprenting	Dotatie	Stand per 31-12-2020
Sociaal Flankerend Beleid	32	-3	-29	0	0	0
Jubilarissen	1.930	0	-235	0	341	2.036
WW aanspraken	133	-10	-65	0	139	197
arbeidsongeschiktheid	102	0	-15	0	6	93
Milieu (asbest)	169	0	-16	0	17	170
Juridische claims	2.100	-155	-1.945	0	0	0
Herplantplicht Flevoland	345	0	-5	0	0	340
<b>Totaal</b>	<b>4.811</b>	<b>-168</b>	<b>-2.310</b>	<b>0</b>	<b>503</b>	<b>2.836</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2020 kent circa € 0,8 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar.

De voorzieningen per balansdatum bestaan uit de volgende posten:

#### Jubilarissen

De voorziening is naar beste schatting bepaald, naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90 tot 95 procent (gelijk aan 2019), aanname van 2% voor toekomstige salarisontwikkelingen en verdisconteerd tegen 1% naar contante waarde. Deze factoren zijn voor 2020 ongewijzigd toegepast. Bij de berekeningen wordt rekening gehouden met een AOW-leeftijd van 67 jaar en een opslag van 16,37% voor IKB.

De voorziening voor jubilarissen bestaat uit de kosten voor alle personeelsleden die in aanmerking komen voor een ambtsjubileumuitkering. Uitkering vindt plaats bij het bereiken van een dienstverband van 12½ jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden voor de rijksoverheid.

De voorziening is overwegend langlopend.

### **WW-aanspraken**

Staatsbosbeheer is eigen risicodragers voor de kosten die voortvloeien uit de betalingen van uitkeringen in het kader van de Werkloosheidswet aan voormalig medewerkers van Staatsbosbeheer. Deze voorziening kent een overwegend langlopend karakter en is naar beste schatting bepaald op basis van ingegane uitkeringen, of met een oorsprong in het verslagjaar en tegen de maximale uitkeringsduur.

Verplichtingen voor WW-aanspraken bestaan uit de kosten voor ingegane uitkeringen bij wachtgeld en werkloosheid. De hoogte van de voorziening wordt bepaald op basis van het huidige kostenniveau van die uitkeringen en tegen de maximale uitkeringsduur.

### **Arbeidsongeschiktheid**

Staatsbosbeheer is als werkgever verplicht tot het doorbetalen van de bezoldiging aan werknemers die deels of geheel arbeidsongeschikt zijn verklaard. Daarnaast wordt aan een aantal voormalige werknemers, bij wie de arbeidsongeschiktheid is ontstaan door een bedrijfsongeval, een aanvulling betaald op de arbeidsongeschiktheidsuitkering tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. De verplichting is berekend op basis van de op balansdatum bekende gevallen. De voorziening is overwegend langlopend.

### **Juridische claims**

Het betreft claims uit hoofde van contractverplichtingen waarvan de afwikkeling in volgende boekjaren verwacht wordt.

Staatsbosbeheer vormt een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen, wanneer het waarschijnlijk is dat Staatsbosbeheer in een procedure zal worden veroordeeld en tegen de beste schatting van het te betalen bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld. Per balansdatum bestaan geen geschillen of contractuele verplichtingen waarvoor een voorziening gevormd moet worden.

Eind verslagjaar 2019 is een voorziening van € 2,1 miljoen verwerkt. Begin 2020 is dit bedrag op basis van het vonnis van de rechtbank betaald.

### **Verplichtingen in het kader van milieuwetgeving**

Door de wijziging van de wet- en regelgeving (Besluit 2019), is de in rechte afdwingbare verplichting vervallen om asbest in zijn panden te saneren. De gevormde voorziening (per 31 december 2018 in totaal € 1,45 miljoen) is in 2019 grotendeels vrijgevallen ten gunste van het resultaat. Voor het resterende deel zijn al verplichtingen aangegaan op lopende projecten. Deze zijn in 2020 niet tot uitvoering gekomen door vergunningtrajecten, Flora- en faunawet en Covid-19. Deze voorziening is kortlopend.

### **Herplantplicht Flevoland**

In de 'jonge' provincie Flevoland wordt Staatsbosbeheer op zijn terreinen geconfronteerd met het instorten van populieropstanden, onder andere door gebruik van ongeschikte klonen (plantmateriaal). Ook is een nieuwe bosgeneratie, verjongd met vooral es, op grote schaal aangetast door chalara (een schimmelziekte die sterfte veroorzaakt onder essen), waardoor het voortbestaan wordt bedreigd. Op andere plekken ontstaat door de rijke en onrijpe bodem snel en sterke verruiging met kruiden en braam. Deze belemmeren spontane bosverjonging (en aanplant).

Vanwege de unieke situatie van dit bos heeft Staatsbosbeheer de verplichting om deze terreinen – conform het Subsiestelsel Natuur en Landschap en de bijbehorende richtlijnen voor beheertype 16, de bepalingen uit de Boswet en de FSC®-richtlijnen – te beheren als bos met productiefunctie. Het betreffende areaal voldoet op dit moment niet aan de kwaliteitseisen van dit beheertype.



Het herstel betreft het volledig opnieuw inplanten van het bos met begeleidende maatregelen. De uitgaven van in het boekjaar 2020 gerealiseerde werkzaamheden zijn aan de voorziening onttrokken. De restantvoorziening betreft de geschatte uitgaande kasstroom, die nodig is voor nazorg, zoals maaien en snoeien, inboeten en uitgaven voor aankoop van plantsoen en raster.

### [11] Langlopende schulden

Verloopoverzicht (bedragen * 1.000)	Stand per 31-12-2019	Toevoeging	Onttrekking	Overboeking	Stand per 31-12-2020
Samenwerkingsovk. Almere III	7.850	0	0	-7.850	0
Samenwerkingsovk. Dunea	19.495	0	0	-4.500	14.995
Afkoopsommen beheer en onderhoud	14.229	868	-628	-473	13.996
SNL kasvoorschotten	5.271	0	0	0	5.271
Bodemsanering	7.985	0	0	-219	7.766
Risicobuffer recreatieschappen	2.441	650	-486	-2.605	0
Overige langlopende schulden	4.375	0	-25	-267	4.084
Spaarverlof	0	876	-73	1.953	2.756
<b>Totaal</b>	<b>61.646</b>	<b>2.394</b>	<b>-1.212</b>	<b>-13.961</b>	<b>48.868</b>

De langlopende schulden hebben voor circa € 34 miljoen een looptijd van meer dan 1 jaar en minder dan vijf jaar en een bedrag van circa € 15 miljoen kent een looptijd langer dan vijf jaar.

#### Samenwerkingsovereenkomst met Dunea

Eind 2015 hebben Staatsbosbeheer en Dunea een overeenkomst getekend die de verkoop regelt van Pompstation Katwijk aan Dunea, een eeuwigdurend recht van erfpacht bevat en een eenmalige storting van € 24,5 miljoen als canon voor die eeuwigdurende erfpachtovereenkomst. Ten slotte is achterstallige erfpacht verrekend. Op 1 maart 2016 ondertekenden de directeurs van Dunea en Staatsbosbeheer de Samenwerkingsovereenkomst Dunea en Staatsbosbeheer. Deze heeft als doel een structurele samenwerking te borgen en te versterken door middel van het uitvoeren van groenprojecten in het verzorgings- en brongebied van Dunea. Voor deze projecten is € 24,5 miljoen beschikbaar. Voor dit budget is een rekening bij het Nationaal Groenfonds geopend. Staatsbosbeheer heeft de zeggenschap over deze gelden.

In 2020 is voor de uitvoering van projecten en op basis van prognoses op bestedingen voor 2021 € 2,5 miljoen overgeboekt naar de Kortlopende schulden. Het resterende bedrag per 31 december 2020 € 15 miljoen is gepresenteerd bij de Langlopende schulden.

#### Afkoopsommen beheer en onderhoud

Staatsbosbeheer heeft de afgelopen jaren met meerdere partners afspraken gemaakt over inrichting en langjarig beheer van natuurgebieden. Voor de wettelijke verplichte natuurcompensatie na de aanleg van de hogesnelheidslijn zijn afkoopsommen ontvangen voor inrichting en toekomstig beheer. Grote posten binnen de afkoopsommen voor beheer zijn:

- Het beheer van gronden grenzend aan HSL tracé in opdracht van Rijkswaterstaat (€ 4 mln.)
- Het beheer van de Grevelingen, overgedragen door Recreatieschap Zuid Westelijke Delta (€ 3,5 mln.)
- De exploitatie van kasteel Groeneveld in Baarn, overgedragen door EZ aan Staatsbosbeheer. In december 2013 is een afkoopsom betaald van € 2,4 mln. als bijdrage in de personele kosten en exploitatie. De resterende afkoopsom per 31 december 2020 is € 1,5 mln. en ongeveer € 1,2 mln. is aangemerkt als langlopend.

### SNL kasvoorschotten

De financiering van het natuurbeheer dat door Staatsbosbeheer wordt uitgevoerd, is de verantwoordelijkheid van de provincies. Staatsbosbeheer ontvangt hiervoor een subsidie volgens de Subsidieverordening Natuur- en Landschapsbeheer; deze verordening gaat uit van betaling achteraf. Met een tiental provincies zijn afwijkende afspraken gemaakt, waarbij de toegekende subsidie per kwartaal achteraf wordt betaald. De provincies Groningen en Zuid-Holland houden vast aan de regeling en hebben samen met Staatsbosbeheer een investeringsovereenkomst afgesloten. Deze voorzorg in een betaling ineens aan Staatsbosbeheer begin 2014, waarbij Staatsbosbeheer zich heeft verplicht om deze bedragen in eigendom te aanvaarden en uitsluitend aan te wenden voor overbruggingsuitgaven in het kader van de uitvoering van de beheerwerkzaamheden. De specificatie luidt: *(in hele euro's)*

- Provincie Groningen	€ 2.700.000
- Provincie Zuid-Holland	€ 2.570.737

Over deze ontvangen kasvoorschotten, met een onbepaalde looptijd, wordt geen rente in rekening gebracht. Gedurende de looptijd hoeft niet te worden afgelost.

### Bodemsaneringen

Bij de verzelfstandiging in 1998 van Staatsbosbeheer is met het ministerie van LNV overeengekomen dat de Rijksoverheid middelen beschikbaar stelt om gelokaliseerde grondverontreinigingen van vóór de verzelfstandiging te saneren. Oorspronkelijk was daarbij een termijn van tien jaar overeengekomen waarbinnen Staatsbosbeheer de locaties (in casu de lijst van vervuilde bodems) of gesaneerd had of er een beheerregime van kracht is. De verplichting tot bodemsanering blijft ongewijzigd van kracht en de reeds beschikbaar gestelde en nog niet uitgeputte middelen blijven daarvoor beschikbaar. In 1999 ontving Staatsbosbeheer circa € 5,4 miljoen van het ministerie van LNV en in de jaren 2012, 2013 en 2014 van het ministerie van Infrastructuur en Milieu totaal € 6,6 miljoen. In totaal dus € 12 miljoen. Eind 2020 is nog circa € 8 miljoen beschikbaar. Staatsbosbeheer heeft de intentie om de eerder door beide ministeries voor bodemsanering beschikbaar gestelde middelen in te zetten voor dat doel (einddatum 31-12-2026). In 2020 zijn geen ontwikkelingen te melden.

### Spaarverlof

Op grond van nieuwe afspraken in de CAO Rijk, waarin onder andere is bepaald dat spaarverlofuren per 01-01-2020 en tot een bepaald maximum niet kunnen vervallen, is begin 2020 deze uitgestelde personeelsbeloning overgeboekt van de Kortlopende schulden (vakantiedagen) naar de Langlopende schulden. Gedurende het boekjaar is die schuld door aankoop van spaarverlofuren door medewerkers en reservering voor de opslag Individueel Keuze Budget (16,37%) toegenomen met circa € 0,9 miljoen en door verlofopname of uitbetaling bij uitdiensttreding afgenomen met € 73k.

Einde verslagjaar is circa 10% (€ 340k) van het spaarverlof aangemerkt als kortlopend, omdat verwacht wordt dat dit deel in 2021 zal worden opgenomen of uitbetaald bij uitdiensttreding.

## [12.A] Kortlopende schulden

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Vooruit ontv. en vooruit gefact. bedragen	13.553	10.605
Schulden aan leveranciers	13.840	14.189
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.134	1.963
Schulden ter zake van pensioenen	1.127	1.068
Overige schulden en overlopende passiva	69.014	47.516
<b>Totaal</b>	<b>103.668</b>	<b>75.341</b>

### Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen

De vooruit ontvangen en gefactureerde bedragen bestaan met name uit ontvangsten uit ingebruikgevingcontracten die aan het toekomstige jaar toegerekend moeten worden.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Loonheffing	3.863	1.669
Sociale lasten	1.083	294
Omzetbelasting	1.172	0
Vennootschapsbelasting	16	0
<b>Totaal</b>	<b>6.134</b>	<b>1.963</b>

De schulden voor loonheffing en sociale lasten zijn opmerkelijk veel hoger dan in 2019. In de voorgaande jaren werd de eindejaaruitkering in november betaald en werden de hogere loonheffing en sociale lasten in december betaald. Als gevolg van de invoering van het IKB in de CAO Rijk per 01-01-2020 is door medewerkers van Staatsbosbeheer vooral de keuze gemaakt voor uitbetaling van het laatste saldo IKB in de maand december.

### Overige schulden en overlopende passiva

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Vakantiegeld	0	2.739
Eindejaarsuitkeringen	0	406
Vakantiedagen	1.972	2.959
IKB-budget	1	0
Groenfonds: Compensatie en Grondbalans	21.209	13.877
Groenfonds: Additioneel	22.987	18.114
Groenfonds: Dunea-projecten	2.957	404
Risicobuffer recreatieschappen	2.605	0
Nog te ontvangen inkoopfacturen	3.717	4.297
Overige	13.566	4.720
<b>Totaal</b>	<b>69.014</b>	<b>47.516</b>

*Nog te ontvangen inkoopfacturen' per 31-12-2019 aangepast voor cijfervergelijking.*

### **Vakantiegeld en eindejaaruitkering**

Vanaf 01-01-2020 bestaat in de CAO Rijk het Individueel Keuzebudget (IKB). Vakantiegeld en eindejaaruitkering worden opgenomen in het IKB. Maandelijks wordt voor 16,37% van het salaris IKB-budget opgebouwd. Er is een ruime keuzevrijheid om te bepalen wat men met dat bedrag doet. Opgebouwd budget kan men laten uitbetalen of op ieder gewenst tijdstip omzetten in vrije tijd. Bij vertrek gedurende het boekjaar wordt het resterende IKB-budget uitbetaald: IKB Uitbetaling laatste saldo. Wordt er geen keuze gemaakt dan wordt alles in december uitbetaald. Dat betekent voor de balans ultimo boekjaar dat geen schuld voor deze verplichting zal bestaan. Dit verklaart dan ook de lagere schuld bij de posten Vakantiegeld en Eindejaarsuitkering.

### **Vakantiedagen**

Als gevolg van de nieuwe arbeidsvoorwaarden per 01-01-2020, waarin onder meer bepaald is dat spaarverlof en het voormalige bovenwettelijk verlof niet kan vervallen, is begin dit jaar een bedrag van € 2,3 miljoen overgeboekt naar de post Spaarverlof onder de Langlopende schulden. Onder de Kortlopende schulden zijn de opgebouwde reguliere verlofrechten gepresenteerd; voor deze verlofuren geldt dat ze eind 2021 opgenomen moeten zijn.

Eind 2020 is € 340k overgeboekt van Spaarverlof (Langlopend) naar de post Vakantiedagen (zie ook toelichting bij Spaarverlof).

### **Rekeningen Nationaal Groenfonds**

Sinds 2008 bestaan afspraken met het ministerie van EZ (nu LNV) over de aanwending van opbrengsten uit verkopen van doelstellingsgerichte onroerende zaken. Doelstellingsgerichte onroerende zaken omvatten gronden en gebouwen die zijn aangekocht vanuit de taakopdracht van Staatsbosbeheer (Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer). Deze afspraken zijn vastgelegd in de Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer (2008). Deze afspraken zijn herbevestigd in het convenant tussen het ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer van 4 december 2014. In de betreffende overeenkomst wordt onderscheid gemaakt tussen een drietal aanwendingsdoelen voor de opbrengsten uit verkoop van doelstellingsgerichte onroerende zaken. De opbrengsten uit vervreemding van objecten zet Staatsbosbeheer in voor de uitvoering van (publiekrechtelijke) compensatieverplichtingen, voor compenserende aankopen van grond om het kapitaal in grond voor de staat te borgen en voor kwaliteitsverbetering en vermaatschappelijkingsdoelen. Hiertoe worden drie afzonderlijke rekeningen aangehouden bij het Nationaal Groenfonds.

#### **Groenfondsrekening I, Compensatierekening**

De Groenfonds I-rekening dient voor het tijdelijk beheer van liquiditeiten die bestemd zijn voor de uitvoering van publiekrechtelijke compensatieverplichtingen. Deze verplichtingen ontstaan indien natuur verloren gaat als gevolg van de vervreemding. Op basis van de geldende wet- en regelgeving is de initiatiefnemer verplicht dat verlies aan natuur te compenseren. Staatsbosbeheer treedt hierbij op als uitvoerder van de compensatieplicht.

#### **Groenfondsrekening II, Grondbalansrekening**

De middelen op de tweede Groenfondsrekening Grondbalans vloeien voort uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond. Daarbij geldt conform het convenant Economische Zaken–Staatsbosbeheer het uitgangspunt om het kapitaal in grond voor de overheid in stand te houden. Dat betekent dat voor iedere verkochte hectare een hectare al bestaande en ingerichte natuur wordt teruggekocht (= de 'verplichting'). Aanwending van deze liquiditeiten vindt dus uitsluitend plaats bij de aankoop van de vervangende grond. Dat hoeven niet altijd 1-op-1 terugkopen van hectares te zijn.

Opbrengsten kunnen, na aftrek van kosten, groter zijn dan nodig is voor de aankoop (en eventueel inrichting) van een gelijk areaal grond. Deze extra opbrengsten, plus de opbrengsten uit vervreemding van niet prioritaire gronden, worden gebruikt voor het realiseren van extra kwaliteit (wensen van de streek of ambities van Staatsbosbeheer) en voor Staatsbosbeheer-brede doelen. Dit surplus wordt tot het moment van ontvangst van de geldmiddelen ‘geparkeerd’ op de Grondbalansrekening. Na de daadwerkelijke ontvangst worden de bedragen voor de genoemde doelen overgeheveld naar de derde rekening bij het Groenfonds, de zogenoemde Additioneelrekening.

### Groenfondsrekening III, Additioneelrekening

Op de derde Groenfondsrekening worden, behoudens de middelen die beschreven zijn bij de Grondbalansrekening, de liquiditeiten bijgeschreven die voortvloeien uit transacties verbonden met doelstellingsgericht vastgoed waaraan geen juridische verplichtingen zijn verbonden. Deze middelen zijn bestemd voor investeringen en bijdragen in kwaliteitsverbetering en maatschappelijke doelen op onze terreinen. Vermogenswijzigingen die niet voortkomen uit aan- en verkoop maar wel samenhangen met het economisch eigendom van de grond, worden verrekend via de grondbalansrekening. Dit betreft aan de kostenkant onder andere financiële taakstellingen en landinrichtingskosten voor zover niet al verrekend met LNV en schadeherstel door brand of molest van doelstellingsgerichte gebouwen. Aan de opbrengstkant gaat het naast directe inkomsten uit verkoop ook om ontvangen vergoedingen bij vermogensafwaarderingen (bijvoorbeeld de gronden wijzigen van bestemming landbouw naar natuur, waarvoor een afwaarderingsvergoeding wordt ontvangen).

### Risicobuffer recreatieschappen

Per 1 januari 2017 heeft Staatsbosbeheer de complete personele organisatie van de voormalige Groenservice Zuid-Holland overgenomen. Staatsbosbeheer beheert recreatiegebieden in opdracht van Zuid-Hollandse recreatieschappen. Als onderdeel van de financiële afspraken tussen Staatsbosbeheer en de provincie Zuid-Holland is een risicobuffer gevormd waarover begin 2021 definitief wordt afgerekend. De stand is opgenomen onder de Kortlopende schulden.

### Overige

Deze regel in de specificatie steeg in het verslagjaar met circa € 9 miljoen en is voornamelijk het gevolg van betalingen in december 2020 door het ministerie van LNV voor de opdrachten Pilot projecten Natuurbank (€ 6,3 miljoen), boscompensatie (€ 1,4 miljoen), bosuitbreiding (€ 1,1 miljoen) en aanleg geboortebossen (€ 0,6 miljoen).

### [12.B] Onderhanden projecten

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Projectschulden	97.611	45.502
Projectvorderingen	-5.736	-4.247
Saldo projectbijdragen en voorschotten	91.875	41.255

De toename van de projectschulden wordt verklaard door vooruit ontvangen projectfinanciering en een groei van de totale projectportfolio. Met name de opdrachtsom voor de uitvoering van natuurherstelmaatregelen (€ 38,4 miljoen) heeft een flinke impact op de opdrachtportefeuille. Ook andere opdrachten van het ministerie van LNV hebben bijgedragen aan de toename van de reeds ontvangen financiering, zoals NURG, PAGW, Experimenten natuurinclusieve landbouw, Bureau Nationale Parken tezamen ongeveer € 8 miljoen.

Binnen het saldo van circa € 92 miljoen zijn zes projecten in de afrondende fase, waarbij de kosten lager zijn dan de toegezegde bijdragen en subsidies van derden. Het totaalbedrag hiervan is € 5,5 miljoen. Met de betreffende externe partijen vindt overleg plaats over de inzet van de mogelijke resterende bijdragen. Op basis van de huidige stand van zaken van de projecten en de inschatting van de slagingskans per project, is het maximaal terug te betalen bedrag € 3,3 miljoen. Dit is gebaseerd op de inschatting dat voor drie projecten het bedrag volledig kan worden ingezet en voor de overige drie dit niet het geval is en terugbetaling in 2021 aan de orde kan zijn. Voorzichtigheidshalve is voor deze projecten de terugbetalingsverplichting geschat op 100%.

## 4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Erfpacht-/opstalcontracten

Staatsbosbeheer geeft gronden in erfpacht uit. In veel gevallen wordt dit gecombineerd met een recht van opstal. Het is de erfpachter daarmee toegestaan een opstal te vestigen op de in erfpacht genomen percelen. Meerdere contracten bevatten een clause die bepaalt dat bij beëindiging van het erfpacht-/opstalcontract door Staatsbosbeheer, de organisatie verplicht kan worden de opstal tegen de dan geldende waarde over te nemen van de erfpachter. Dat betekent dat Staatsbosbeheer in de toekomst mogelijk verplicht zou kunnen worden om aan het einde van de pachtovereenkomst opstallen over te nemen. De hieruit voortvloeiende liquiditeitsbehoefte kan op dit moment niet op redelijke wijze bepaald worden.

### Langlopende contractuele verplichtingen

Staatsbosbeheer is langlopende verplichtingen aangegaan voor in hoofdzaak de huur, schoonmaak en beveiliging van kantoorpanden, diverse terreinwerkzaamheden en contracten op onderdelen van de bedrijfsvoering. Deze bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

Bedragen * € 1.000	Totale contractsom	Restant-verplichting	Vervallend < 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend > 2 en < 5 jaar	Vervallend > 5 jaar
Verplichtingen per 31-12-2020	21.701	15.600	4.307	4.287	5.562	1.444

### Leasecontracten

Staatsbosbeheer gaat steeds meer over op lease van bedrijfsauto's. Op leasecontracten met Athlon Car Lease, Personal Car Lease en Wagenplan heeft Staatsbosbeheer de volgende verplichtingen:

Bedragen * € 1.000	Restant-verplichting	Vervallend < 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend > 2 en < 5 jaar	Vervallend > 5 jaar
Verplichtingen uit Leasecontracten 31-12-2020	9.140	3.015	2.311	3.481	333

## 4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

#### [13.A] Rijksbijdrage ministerie van LNV

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Rijksbijdrage voor Staatsbosbeheer	27.268	26.491
Loon- en prijsbijstellingen	756	652
<b>Totaal</b>	<b>28.024</b>	<b>27.143</b>

#### Specificatie van de rijksbijdrage van het ministerie van LNV

Specificatie (bedragen * € 1.000)	2020
<b>Organisatiekosten:</b> bijdrage voor organisatiekosten, huisvestingskosten, eigenaarslasten van gronden en doelstellingsgericht onroerend goed, zoals onroerend zaak belasting en heffingen van waterschappen	25.071
<b>Beheer Rijksmonumenten:</b> voor het beheer en onderhoud van Rijksmonumenten op de terreinen die door Staatsbosbeheer worden beheerd is een jaarlijkse bijdrage beschikbaar	1.270
<b>Stichting Boomfeestdag:</b> bijdrage in de organisatiekosten van de Nationale Boomfeestdag	200
<b>Scholing Buitengewoon Opsporingsambtenaar (boa's):</b> bijdrage in de kosten van scholing van boa's	100
<b>Beheer Genenbank:</b> LNV-bijdrage in de kosten van het beheer en onderhoud van de Genenbank, hoogwaardig autochtoon plantmateriaal van bomen en struiken	250
<b>Uitvoeringsbureau Nationale Parken:</b> Staatsbosbeheer fungeert als 'host' voor het Nationaal Parken Bureau. Voor de dekking van kosten van salarislasten, huisvestingskosten en overige kosten is een bijdrage verstrekt van	250
<b>Overgedragen taken natuur en gezondheid naar Staatsbosbeheer:</b> compensatie voor de detachingskosten van een LNV-medewerker bij Staatsbosbeheer (verpl. nr. 1400011400)	127
<b>Loon- en prijscompensatie 2020:</b> compensatie voor gestegen loon- en prijspeil	756
<b>Totaal Rijksbijdrage ministerie van LNV</b>	<b>28.024</b>

Het totaalbedrag van € 28,0 miljoen is door het ministerie in 2020 aan Staatsbosbeheer betaald en is geheel als Rijksbijdrage ministerie van LNV in de opbrengsten verwerkt.

Deze Rijksbijdrage ligt meerjarig vast in de Rijksbegroting. De jaarlijkse toekenning bevat geen verdere specifieke voorwaarden.

De hogere Rijksbijdrage ten opzichte van 2019 wordt veroorzaakt door de toegekende loon- en prijscompensatie en de verhoging van de bijdrage voor de detachering van een LNV-medewerker.

### [13.B] Subsidie provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Subsidie Provincies SNL	60.330	64.649
<b>Totaal</b>	<b>60.330</b>	<b>64.649</b>

#### Beheerbijdrage 2020

In 2020 is de nieuwe beschikkingsperiode ingegaan; op meerdere onderdelen van het subsidiestelsel zijn de bijdragen verlaagd. De bijdrage is in 2020 verwerkt als subsidie conform de onderliggende subsidiebeschikkingen van de 12 provincies.

De Subsidieregeling Natuur en Landschap (SNL) kent subsidies en toeslagen. Subsidies zijn er voor natuurbeheer, agrarisch natuurbeheer en landschapsbeheer. De toeslagen zijn aanvullende bedragen op de subsidie, die alleen worden toegekend indien het recht op subsidie bestaat. Toeslagen bestaan voor openstelling (recreatie), schaapskudde(beheer) en vaartoelage. De jaarvergoeding van de SNL is de som van alle vergoedingen per beheertypen, vermeerderd met de toeslagen. Deze wordt berekend volgens het principe: hectare beheertype x tarief beheertype, vermeerderd met de toeslagen (hectare toeslag x bedrag toeslag).

#### [14] Omzet projecten

Dit betreft de subsidies en bijdragen van derden in de uitvoering van projecten op de terreinen van Staatsbosbeheer. De kosten van deze projecten zijn opgenomen bij [22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Omzet projecten	38.791	37.968
<b>Totaal Projecten</b>	<b>38.791</b>	<b>37.968</b>

De omzet van projecten met externe financiering wordt verantwoord naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (percentage of completion). De mate waarin prestaties van een onderhanden project zijn verricht, wordt bepaald op basis van de gemaakte projectkosten per balansdatum in verhouding tot de totale gebudgetteerde projectkosten. In 2020 is de projectenportfolio verder toegenomen.

#### Projectbijdragen van het ministerie van LNV

Naast de hiervoor genoemde Rijksbijdrage ontvangt Staatsbosbeheer van LNV aanvullende financiering voor de uitvoering van projecten met een specifiek doel of onderwerp. Deze subsidies worden in de administratie aangemerkt als projecten met externe financiering. De werkzaamheden worden namelijk als afzonderlijk identificeerbare projecten uitgevoerd en zijn veelal niet binnen een (verslag) jaar gereed. De baten (en de projectkosten) uit deze geldstromen worden naar rato van het gereedgemaakte deel van het werk in de winst- en verliesrekening verwerkt. De toekenning en betaling door het ministerie loopt daarom ook niet parallel met de verantwoording van de projectopbrengsten (en -kosten) in de administratie van Staatsbosbeheer.

In de onderstaande tabel worden de in 2020 en eerdere jaren door het ministerie toegekende en betaalde projectbijdragen weergegeven. Het subsidiejaar is hier ook het jaar van de ontvangst van de geldstromen. In de laatste drie kolommen is het verloop van de uitgaven afgebeeld: de stand van het nog te besteden bedrag aan het begin van het verslagjaar, de bestedingen in het verslagjaar en de nog te besteden geldmiddelen per ultimo verslagjaar.



Omschrijving aanvullende financiering (bedragen * € 1.000)	Jaar subsidie verstrekking	Subsidie bedrag	Uitgevoerd tot 01-01-2020	Uitgevoerd in 2020	Nog te besteden 31-12-2020
Natuurherstel Schoorlse Duinen	2011	3.067	1.331	36	1.700
Ontwikkelagenda Midden-Delfland	2016	2.000	118	83	1.799
Programmatische aanpak Grote Wateren	2018/2020	1.453	350	596	507
Programma naar een Rijke Waddenzee	2019/2020	280	110	420	-250
Experimenten Natuurinclusieve Landbouw	2019/2020	1.825	702	414	709
Natuurherstel maatregelen 2020-2021	2020	38.400	0	2.364	36.036
Pilot projecten Natuurbank	2020	6.300	0	0	6.300
Geboortebossen	2020	560	0	0	560
Bosuitbreiding 2020/2021	2020	1.100	0	346	754
Boscompensatie	2020	1.400	0	139	1.261
Haalbaarheidsonderzoek CO <sub>2</sub> besparing in natuurgebieden	2020	150	0	3	147
Financiering impuls Genenbank	2020	200	0	0	200
Onderzoek Vastgoed	2020	25	0	0	25
<b>Subtotaal aanvullende opdrachten</b>		<b>56.760</b>	<b>2.611</b>	<b>4.401</b>	<b>49.748</b>
NURG taken programmabudget tot en met 2018	tm 2019	22.010	13.306	6.047	2.657
NURG taken programmabudget 2020	2020	4.505	0	0	4.505
NURG Grond	tm 2020	7.500	-320	-2.491	10.311
<b>Subtotaal NURG opdracht</b>		<b>34.015</b>	<b>12.986</b>	<b>3.556</b>	<b>17.473</b>
<b>Totaal alle projecten</b>		<b>90.775</b>	<b>15.597</b>	<b>7.957</b>	<b>67.221</b>

## Toelichtingen

### **Natuurherstel Schoorlse Duinen** (verplichtingnummer: 1300016115)

In 2020 zijn beperkt nazorgmaatregelen uitgevoerd.

### **Ontwikkelagenda Midden-Delfland** (verplichtingnummer 1300023907, d.d. 14-12-2016)

De toegekende subsidie bedraagt € 2 miljoen en is in 2016 ontvangen.

Uitvoering van programma is in 2019 gestart en er zijn twee aanvragen gehonoreerd. In 2020 is de verkenningsfase voortgezet over een eco-fietsbrug over de A13, gemeente Delft.

### **Programmatische Aanpak Ecologische Kwaliteit Grote Wateren (PAGW)**

Verplichtingnummer 1300026113; in 2020 is € 702,5k ontvangen.

De Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW) is gericht op het in samenspraak met de regio uitvoeren van maatregelen die nodig zijn om invulling te geven aan de ambitie van de ministers van I&W en LNV: toekomstbestendige grote wateren die bijdragen aan een goede waterkwaliteit en een hoogwaardige natuur, en die goed samengaan met een krachtige economie.

Voor nadere toelichting wordt verwezen naar 1. Directieverslag, Deltanatuur.

### **Programma Naar een Rijke Waddenzee**

Verplichtingnummer 1400010247, bijdrage 2020 € 40k en € 120k ontvangen in 2020.

Staatsbosbeheer is mede-eigenaar van het Programma naar een Rijke Waddenzee. Een deel van dit eigenaarschap is gefinancierd door het ministerie van LNV.

Het programma werkt samen met bewoners, gebruikers, maatschappelijke organisaties en overheden

aan een rijke Waddenzee voor mens en natuur. De twee pijlers in het programma zijn: natuurverbetering naar een veerkrachtig ecosysteem en transitie naar een duurzaam (economisch) medegebruik. Door de inzet van capaciteit van Staatsbosbeheer is ruim € 110k in 2019 gerealiseerd.

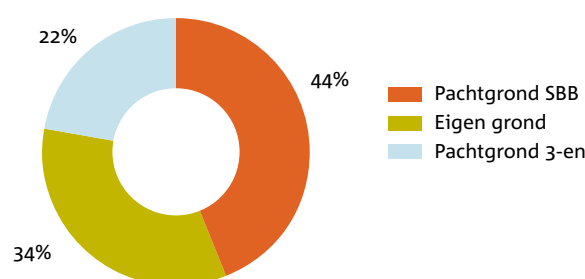
### Opdracht Natuurherstelmaatregelen 2020-2021

Overheidsidentificatienummer: 00000001858272854000, kenmerk: DGNVLG / 20145604.

Op 22 juni heeft het ministerie van LNV de opdracht tot het uitvoeren van natuurherstelmaatregelen verstrekt aan Staatsbosbeheer. Het betreft directe opdracht van € 38,4 miljoen, conform artikel 3 van de Verzelfstandigingswet Staatsbosbeheer. Dit bedrag is in juni 2020 door het ministerie betaald aan Staatsbosbeheer. De opdracht heeft een formele looptijd van 2020 t/m 2021 en vanwege de uitvoering van complexere projecten heeft LNV inmiddels toestemming gegeven voor een doorloop in heel 2022. Na ontvangst van de opdracht is in juni 2020 direct gestart met het uitvoeren van herstelmaatregelen in de Natura 2000-gebieden (onder andere aanvullend maaien van percelen, verwijderen van houtige opslag en uitsteken van exoten). De provinciale eenheden van Staatsbosbeheer hebben voorstellen gedaan voor complexere projecten waarin systeemherstel centraal staat. Deze voorstellen zijn door het programmeamteam Natuurherstel getoetst aan de criteria en inmiddels is voor het volledige beschikbare budget akkoord gegeven op de projecten. De (financiële) realisatie in 2020 bedraagt circa € 2,4 miljoen. In 2021 en 2022 wordt het natuurherstel in de beheergebieden voortgezet en vindt de voorbereiding en uitvoering van de systeemherstelprojecten plaats.

### Experimenten natuurinclusieve landbouw

Verdeling grond (totaal 2126 ha)



Verplichtingen nummer: 1400010025.

In 2019 is formeel de opdracht Experimenten natuurinclusieve landbouw van LNV aan Staatsbosbeheer verleend. Het betreft 40 experimenten, waarbij maximaal 4.000 hectare pachtgrond wordt ingezet. De looptijd is vijf jaar en de totale opdrachtsom is € 2,3 miljoen. Waarbij eind 2019 opdracht gegeven is voor een intensivering van de opdracht in 2020. De opdrachtsom is gelijk gebleven, alleen is de inzet naar voren gehaald. Inmiddels is

daarvan ruim € 1,8 miljoen ontvangen van het ministerie. Daarnaast is ook van de provincie Groningen een bijdrage ontvangen van € 0,1 miljoen. In deze LNV-opdracht natuurinclusieve landbouw wordt wettelijk onderzocht hoe economie en ecologie geïntegreerd kunnen worden in een natuurinclusief bedrijfsmodel voor huidige en toekomstige pachters. Waarbij tegelijkertijd de kwaliteit van onze natuurterreinen geborgd wordt. Op deze wijze wordt invulling gegeven aan de Visie Kringlooplandbouw van de minister van LNV. Eind 2020 staat de teller in totaal op 14 experimenten natuurinclusieve landbouw. Opgemerkt dient te worden dat de maatregelen rondom de Covid-19-pandemie een negatief effect gehad heeft op het aantal getekende overeenkomsten in 2020 (acht stuks). Hierbij gaat het onder andere om een bio-melkveehouderij die op eigen grond houtwallen aangelegd heeft en als onderdeel van het experiment bosbegrazing toepast in het aangrenzende natuurgebied, en een bio-melkveehouderij midden in het Maasheggenlandschap, die naast het onderhoud van Staatsbosbeheerheggen ook eigen heggen beheert en tevens de combinatie maakt met een eigen zorgboerderij en koffiehuis. In dit laatste voorbeeld wordt landbouw gecombineerd met natuurbeheer, zorg en recreatie.

In totaal is meer dan 2.100 hectare landbouw- en natuurgrond natuurinclusief in beheer, waarvan 945 hectare eigendom van Staatsbosbeheer is. Hiermee is nu bijna één derde van de 4.000 hectare apachtgrond ingezet binnen het programma.

De Wageningen University & Research (WUR) en het Louis Bolk Instituut volgen en ondersteunen de experimenten. Naast de start met melkveehouderijen breiden we onze scope nu uit naar vleesvee, akkerbouw, agroforestry, natte teelten en voedselbossen.

#### **Bosuitbreiding op rijksgronden**

Verplichtingen nummer: 1400011334 € 1,1 miljoen ontvangen in 2020.

In oktober 2020 is de opdracht Bosuitbreiding op Rijksgronden van LNV aan Staatsbosbeheer verleend. Het betreft de aanleg van 55 hectare nieuw bos. De looptijd is tot 31 december 2021. In het Klimaatakkoord en de nationale Bossenstrategie is afgesproken om meer bos in Nederland aan te leggen. Het afgelopen decennium is de oppervlakte bos in Nederland na decennia van groei gedaald. De negatieve trend wil de regering zo snel mogelijk keren, om zodoende een hoognodige impuls te geven aan de biodiversiteit, recreatie en koolstofopslag. Voor de realisatie van bos op Rijksgrond wordt in de periode december 2020 tot en met april 2021 45 hectare nieuw bos aangelegd in voornamelijk de provincies Overijssel, Gelderland en Drenthe. Het restant wordt gerealiseerd eind 2021. Met de uitvoering van deze opdracht is in 2020 circa € 346k besteed. Dit betreft voornamelijk voorbereiding en planvorming.

#### **Boscompensatie**

Verplichtingen nummer: 1400011321, € 1,4 miljoen ontvangen in 2020.

In oktober 2020 is de opdracht Boscompensatie van LNV aan Staatsbosbeheer verleend. Het betreft de aanleg van minimaal 51,8 hectare compensatiebos. In het klimaatakkoord en de nationale Bossenstrategie is afgesproken om meer bos in Nederland aan te leggen. De afgelopen 10 jaar is de oppervlakte bos in Nederland na decennia van groei gedaald, onder meer vanwege de noodzaak andere natuurterreinen uit te breiden. De uitzondering op de herplantplicht in Natura 2000-gebieden die aan de krimp ten grondslag ligt, zal worden teruggedraaid. De negatieve trend wil de regering zo snel mogelijk keren, om zodoende een hoognodige impuls te geven aan de biodiversiteit, recreatie en koolstofopslag. Voor de termijn is aangegeven deze opdracht uiterlijk in de jaarstukken van 2021 af te sluiten. Voor de realisatie van boscompensatie wordt in de periode december 2020 tot en met april 2021 zo'n 35 hectare bos aangelegd in voornamelijk de provincies Overijssel en Gelderland. De aanleg in Noord-Brabant en Noord-Holland is gepland voor eind 2021. Dit is echter wel afhankelijk van vergunningen en het weer. Mogelijk dat hier uitstel tot begin 2022 aangevraagd moet worden. Met de uitvoering van deze opdracht is in 2020 een bedrag besteed van circa € 139k betreffende voornamelijk kosten voor voorbereiding en planvorming.

#### **Aanleg Geboortebossen**

Verplichtingen nummer: 1400011467, € 560k ontvangen in 2020.

In december 2020 is de opdracht Aanleg geboortebossen van LNV aan Staatsbosbeheer verleend. Het betreft de aanleg van een aantal nieuwe geboortebossen, een PR-campagne en een kwaliteitsimpuls voor de bestaande geboortebossen.

In het kader van de nieuwe Bossenstrategie wil het ministerie van LNV graag een impuls geven aan een ander, recenter, initiatief van Staatsbosbeheer, namelijk de geboortebossen. De huidige geboortebossen zijn nagenoeg vol en de populariteit van deze bossen maakt dat zij een vervolg verdienen. Voor deze opdracht zijn alleen nog wat beperkte voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd. Voor de uitvoering van deze opdracht zijn in 2020 nog geen kosten gemaakt. De uitvoering gebeurt in 2021. Met de opdrachtgever zal begin 2021 nader overleg gevoerd worden over de precieze invulling van de opdracht en termijn van uitvoering.

#### **Financiering impuls genenbank**

Verplichtingen nummer: 1400011333, € 200k ontvangen in 2020.

In oktober 2020 is de opdracht Financiering impuls genenbank van LNV aan Staatsbosbeheer verleend. Het betreft de uitvoering van een aantal maatregelen, voortkomend uit de evaluatie van de Genenbank. In het Voorjaarsoverleg 2020 LNV-Staatsbosbeheer is besloten de genenbank een impuls te geven, om zodoende de diversiteit aan bomen en struiken voor de toekomst veilig te stellen. De opdrachtsom is € 0,2 miljoen. Voor de termijn is aangegeven deze opdracht uiterlijk in de jaarstukken van 2022 af te sluiten. Voor deze opdracht zijn de eerste werkzaamheden net gestart, maar nog niet afgerond. Daarom zijn in het jaarverslag 2020 nog geen kosten opgenomen. In 2021 en 2022 wordt het restant van de werkzaamheden uitgevoerd.

#### **Haalbaarheidsonderzoek CO<sub>2</sub>-besparing in natuurgebieden**

Verplichtingen nummer: 1400011521, € 150k ontvangen in 2020.

Medio december 2020 is de opdracht Haalbaarheidsonderzoek CO<sub>2</sub>-besparing in natuurgebieden van LNV aan Staatsbosbeheer verleend. Het betreft de uitvoering van een haalbaarheidsonderzoek naar quick-wins op het gebied van veenvernating. In het Klimaatakkoord is een emissiereductie afgesproken van 1 Mton CO<sub>2</sub> eq/jaar voor landgebruik in veenweiden. In het kader van deze klimaatopgave en de noodzaak voor het Rijk om op korte termijn klimaatdoelen te realiseren is reeds door LNV, Staatsbosbeheer en andere partijen gekeken naar quick-wins in veengebieden binnen het bestaande Natuur Netwerk Nederland. Om hieraan een vervolg te geven, is het van belang om in kaart te brengen welke van deze maatregelen ook op korte termijn uitvoerbaar zijn. Voor deze opdracht, die een looptijd kent tot 31 december 2021, is de opdrachtsom € 150k. De uitvoering gebeurt in 2021.

#### **Pilot natuurbank**

Het ministerie van LNV heeft Staatsbosbeheer medio 2020 verzocht een offerte uit te brengen voor een pilotproject Natuurbank. Deze opdracht ter waarde van € 12,6 miljoen is op 14 november 2020 verleend. In december 2020 is € 6,3 miljoen ontvangen. De natuurbank wordt door het Rijk ontwikkeld om de noodzakelijke compensatie te realiseren vanwege de stikstofemissies bij uitvoering van Rijksprojecten en de daaraan gekoppelde schade aan Natura 2000-habitats. Het pilotproject richt zich op compensatie van projecten gericht op **veiligheid** (RWS & Defensie of Waterschappen).

Staatsbosbeheer wordt gevraagd de mogelijkheden voor verbeteringen van bestaande habitats in Natura 2000-gebieden, alsook uitbreiding en inrichting te onderzoeken. Met deze pilot het krijgt het Rijk zicht op de werking van de natuurbank in de praktijk en kunnen de leerervaringen worden gebruikt bij de optimalisatie van het definitieve instrument en de vertaling in een wet en een AMVB.

In 2020 zijn nog geen kosten gerealiseerd.

#### **Nadere Uitwerking Rivierengebied (NURG)**

In de hiervoor opgenomen tabel zijn alle NURG-mutaties tot en met 2020 (inclusief de opbrengsten van de verkoop van de beschikbaar gestelde ruilgronden) weergegeven. De oorspronkelijke NURG-opdracht omvat het beschikbaar krijgen van gronden (door verwerving of anderszins) en het inrichten daarvan tot nieuwe natuur. Na de inrichting zijn de gronden opgenomen in het reguliere natuurbeheer.

De opdracht is door Staatsbosbeheer uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV, tegelijkertijd met de NURG-opgave die door Rijkswaterstaat is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Eind 2020 is de opdracht afgerond, op een klein aantal hectare na die via een afrondingsopdracht tussen 2021 en 2028 zullen worden gerealiseerd. Hierover is in februari 2021 aan de Tweede Kamer gerapporteerd. Een publieksversie van de rapportage is in de vorm van een boekje door Staatsbosbeheer aan de minister van LNV aangeboden. Tevens is een (digitale) talkshow voor breder publiek georganiseerd.

In 2020 is het project de Tichelbeekse Uiterwaarden afgerond; 35,5 hectare is ingericht. De projecten Millingerwaard, Gendtse Waard, Heerewaarden en Geitenwaard (als onderdeel van Rijnwaarden) zijn nog in uitvoering. Voor de Blauwe Kamer (Gelders deel in combinatie met dijkversterking Grebbedijk) en Heerewaarden (onderdeel van Uiterwaarden Wamel-Dreumel-Heerewaarden) is de verkenningfase nagenoeg afgerond en in 2021 wordt de planuitwerking opgepakt. Voor Ketelpolder is de verkenning nog gaande.

De programmabijdrage van € 4,5 miljoen, (verplichtingnummer 1300024023) is in 2020 ontvangen. Deze bijdrage en bijna € 1 miljoen van eerdere bijdragen is nog niet besteed, deels wel gealloceerd aan projecten (en staat dan op de balans van betreffend project), deels is het eind 2020 nog niet gealloceerd aan projecten en is derhalve op de balans nog gepresenteerd bij Kortlopende schulden. Het budget uit de verkoop van ruilgronden en liquide middelen van BBL is door verkoop in 2020 met € 370k toegenomen. Dit budget staat op de balans van het vastgoedproject NURG. Er is in 2020 voor € 1,6 miljoen aangekocht.

#### [15] Omzet recreatie

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur	2.850	2.541
Kampeeterreinen	2.573	2.161
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	2.131	3.831
<b>Totaal recreatie</b>	<b>7.554</b>	<b>8.533</b>

De omzet recreatie heeft in het eerste halfjaar 2020 te lijden gehad van de effecten van de maatregelen inzake Covid-19. In het tweede halfjaar zijn de opbrengsten uit vakantiewoningen en kampeeterreinen aangetrokken waardoor deze opbrengsten € 0,7 miljoen hoger zijn dan in 2019. De oorzaken hiervan zijn een hogere bezettingsgraad en voor de kampeeterreinen nog een extra verhoging door het verlengen van het kampeerseizoen. De opbrengsten uit excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet zijn € 1,7 miljoen lager ten gevolge van de maatregelen inzake Covid-19. Excursies en rondleidingen hebben het gehele jaar stil gelegen. De verhuur en exploitatie van de topmonumenten en de inkomsten van de buitencentra zijn door de sluiting in 2020 veel lager.

#### [16] Omzet ingebruikgeving

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	10.639	8.531
Agrarische ingebruikgevingen	6.041	6.021
Huurovereenkomsten	3.261	3.392
Gebruiksovereenkomsten	1.554	2.247
Faunabeheer	902	909
Overige ingebruikgevingen	93	85
<b>Totaal ingebruikgeving</b>	<b>22.490</b>	<b>21.185</b>

De opbrengsten uit erfpacht zijn in 2020 hoger door een éénmalige afkoop van een canon door Dunea van € 1,5 miljoen. De aanpassing van erfpachtcontracten in verschillende provinciale eenheden heeft een verhoging van de opbrengst erfpacht (onder andere door indexering van de prijzen) geleid tot een verhoging van € 0,6 miljoen. De inkomsten uit gebruiksovereenkomsten zijn € 0,6 miljoen lager door de maatregelen inzake Covid-19 (met name Malieveld). Evenementen hebben geen doorgang kunnen vinden.

# Hout & biomassa

**62.844 ton**  
Totaal biomassa

Herkomst:

**30.738 ton**  
Herkomst bos

**20.463 ton**  
Natuur & landschap

**11.643 ton**  
N2000  
PAS-projecten

**255.364 m<sup>3</sup>**  
Totaal rondhout  
geogst

Bestemming:

**41%**  
Zaag- en  
emballagehout

**36%**  
Plaatmateriaal

**10%**  
Papier

**13%**  
Brandhout

**[17] Omzet houtverkoop en biomassa**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Omzet houtverkopen	16.275	17.889
Omzet biomassa	7.285	7.565
<b>Totaal omzet hout en biomassa</b>	<b>23.560</b>	<b>25.454</b>

De houtmarkt is in 2020 net als in 2019 sterk negatief beïnvloed door de calamiteiten in het bos; aantasting door de letterzetter in de fijnspar, maar ook inmiddels de lariks door de lariks-bastkever. In Nederland is een groot aanbod van esenhout als gevolg van de essentaksterfte. Deze calamiteiten zorgen voor een extreem groot aanbod van laagwaardig hout, hetgeen niet door de markt kan worden geabsorbeerd. Gevolg is een extreme prijsdaling voor het vezelhout. Deze prijsdalingen hebben geleid tot een lagere omzet die gedeeltelijk kon worden gecompenseerd door lagere exploitatiekosten.

**[18] Omzet overige producten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Omzet zaad en plantsoen	2.617	992
Overige natuurproducten	638	1.363
<b>Totaal overige producten</b>	<b>3.255</b>	<b>2.355</b>

De omzet zaad en plantsoen in 2020 is hoger doordat de vraag naar zaden en plantmateriaal is gestegen vanwege de maatschappelijke ontwikkelingen naar meer groen en beplanting. Bij ProGrond is de omzet significant lager dan in 2019 door met name de PFAS discussie waardoor veel projecten vertraagd zijn of stilgevallen. Het tijdelijk handelingskader voor de PFAS heeft vrijwel niet geleid tot verbetering. De verwachting is dat pas in het eerste helft van volgend jaar weer materiaal wordt aangevoerd in onze natuurontwikkelingsprojecten.

**[19] Omzet recreatieschappen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Kredieten en groot onderhoud	2.038	2.661
Omzet SOK	6.473	6.378
<b>Totaal omzet recreatieschappen</b>	<b>8.511</b>	<b>9.039</b>

De omzet recreatieschappen in 2020 is € 0,2 miljoen hoger dan in 2019 door de stijging van de tarieven en de mutaties in de activiteiten voor kredieten en groot onderhoud. Deze stijging is niet zichtbaar in de eindcijfers door de verschuiving van de onttrekking uit de risicobuffer naar overige opbrengsten (zie [20] Overige opbrengsten) en een correctie in 2019 op de opbrengsten 2018 (effect € 0,7 miljoen).

**[20] Overige opbrengsten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Werk voor derden	4.094	1.912
Overige opbrengsten	8.597	4.551
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>12.691</b>	<b>6.463</b>

Staatsbosbeheer voert werken uit voor derden (RWS, provincies). De toename van deze werkzaamheden heeft geleid tot een hogere omzet van circa € 2,0 miljoen. De verschuiving van de onttrekking uit de risicobuffer ter compensatie van het tekort op de exploitatie van de recreatieschappen bedraagt € 1,1 miljoen. Daarnaast is een onttrekking uit het Groenfonds van € 1,3 miljoen voor de financiering van kwaliteitsverbeteringen in de terreinen in de provinciale eenheid Zuid-Holland verwerkt onder de overige opbrengsten. Het resterende verschil wordt veroorzaakt door een verschuiving van de omzet projecten van € 1,2 miljoen en hogere opbrengsten van verschillende afdelingen en provinciale eenheden. Overige opbrengsten zijn veelal incidenteel.

## Bedrijfslasten

**[21] Kosten van grond en hulpstoffen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Exploitatie- en transportkosten	13.040	11.854
Kosten hout en biomassa derden	4.754	5.240
<b>Totaal kosten van grond- en hulpstoffen</b>	<b>17.794</b>	<b>17.094</b>

De hogere kosten in 2020 ten opzichte van 2019 worden veroorzaakt door verschillende factoren. Voor de uitvoering van projecten is een bedrag van € 0,5 miljoen meer verantwoord op deze post dan in 2019. Deze hogere kosten worden gecompenseerd door een hogere projectomzet. Het resterende verschil wordt veroorzaakt door de hogere exploitatiekosten voor hout en biomassa.

**[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden	29.873	32.528
B: Kosten uitbesteed werk bij projecten met externe financiering	34.825	33.520
<b>Totaal uitbesteed werk</b>	<b>64.698</b>	<b>66.048</b>
Andere externe kosten	32.899	32.366
<b>Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>97.597</b>	<b>98.414</b>

De totale kosten voor uitbesteed werk zijn vrijwel gelijk aan de kosten in 2019.

Bij de uitvoering van reguliere werkzaamheden is € 3,0 miljoen minder besteed door lagere subsidiebijdragen SNL. De kosten voor uitbesteed werk bij projecten met externe financiering zijn met € 10,4 miljoen toegenomen door nieuwe projecten en afgenomen met circa € 9 miljoen bij projecten die in 2019 zijn afgesloten. Per saldo is derhalve sprake van een toename van € 1,3 miljoen.



### Andere externe kosten

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
A: Huisvestings- en kantoorkosten	12.169	13.077
B: Heffingen onroerende zaken	4.510	4.025
C: Overige externe kosten	16.220	15.264
<b>Totaal andere externe kosten</b>	<b>32.899</b>	<b>32.366</b>

Deze andere externe kosten worden in de onderstaande tabellen gespecificeerd en indien nodig nader toegelicht.

#### Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Huur	1.779	1.782
Bureaunkosten	2.360	3.345
Huisvestingskosten	4.687	4.824
Automatiseringskosten	3.343	3.126
<b>Totaal huisvesting- en kantoorkosten</b>	<b>12.169</b>	<b>13.077</b>

De bureaunkosten zijn lager door de sluiting van de kantoren en werkschuren in verband met de Covid-19 maatregelen om vrijwel geheel thuis te werken door medewerkers niet in de buitendienst.

#### Ad B: Heffingen onroerende zaken

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Waterschapslasten	1.885	1.692
Kosten schouwplicht	2.071	1.669
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	554	664
<b>Totaal heffingen onroerende zaken</b>	<b>4.510</b>	<b>4.025</b>

#### Ad C: Overige externe kosten

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Materiaal- en inventariskosten	4.963	4.890
Kosten bedrijfsauto's	5.468	5.071
Kosten zaad en plantsoen	1.541	1.255
Exploitatiekosten Buitenleven (vakantiewoningen en kampeerterreinen)	2.304	2.054
Exploitatiekosten buitencentra	1.290	1.339
Overige	654	655
<b>Totaal overige externe kosten</b>	<b>16.220</b>	<b>15.264</b>

**[23] Lonen en salarissen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Salarislasten	72.110	70.628
Personeel gebonden kosten	4.368	6.068
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>	<b>76.478</b>	<b>76.696</b>
Dekking personeelskosten projecten met externe financiering	-8.914	-6.555
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>	<b>67.564</b>	<b>70.141</b>

*In het financieel verslag 2019 zijn de posten 'Salarislasten' en 'Dekking personeelskosten projecten met externe financiering' nog gesaldeerd gepresenteerd.*

Het aantal medewerkers is in 2020 per saldo met 6 afgenomen, het aantal fte is met 1 gedaald.

De salarislasten zijn ten opzichte van 2019 gestegen door cao-effecten en toename van de kosten voor niet-genoten vakantiedagen. Medewerkers met boa-taken zijn minder in de gelegenheid geweest om verlof op te nemen vanwege de grote drukte in de natuurgebieden.

De doorberekening van personeelskosten aan projecten met externe financiering is circa € 2,4 miljoen hoger dan in 2020.

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Reis- en verblijfskosten	909	1.897
Woon-werkverkeer	801	879
Bedrijfskleding	368	352
Cursus- en opleidingskosten	777	1.118
Overige	1.513	1822
<b>Totaal overige personeelsgebonden kosten</b>	<b>4.368</b>	<b>6.068</b>

**Overige personeel gebonden kosten**

Het verschil ten opzichte van 2019 is het effect van de getroffen maatregelen inzake Covid-19. De lagere reis- en verblijfskosten zijn, conform de richtlijnen, gebruikt voor de financiering van de uitgekeerde vergoeding voor thuiswerken. De lagere cursus- en opleidingskosten zijn het gevolg van het niet kunnen uitvoeren van deze opleidingen of het werken in kleinere groepen.

### Bezoldiging van directie en leden Raad van Toezicht

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op Staatsbosbeheer van toepassing zijnde regelgeving.

Het bezoldigingsmaximum in 2020 is € 201.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

De individuele bezoldiging van de directie en toezichthouders, die ook dient als verantwoording in het kader van de WNT zijn in onderstaande tabellen gespecificeerd:

### Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2020 (bedragen * € 1)	Dhr. S. Thijsen
Functiegegevens	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	193.240
Beloningen betaalbaar op termijn	22.747
Subtotaal	215.987
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>215.987</b>
Het bedrag van de overschrijding en	14.987
De reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangsregeling / nabetaling eerder jaar
Gegevens 2019 (bedragen * € 1)	Dhr. S. Thijsen
Functiegegevens	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	190.010
Beloningen betaalbaar op termijn	22.044
Subtotaal	212.054
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>212.054</b>

Op de bezoldiging van de heer S. Thijsen is het overgangsrecht op basis van artikel 7.3 WNT van toepassing. Daarin is opgenomen dat vanaf 1 januari 2019 een stapsgewijze afbouw zal plaatsvinden tot maximaal 100% van het bezoldigingsmaximum op 1 januari 2022.

Behalve de heer S. Thijsen zijn er geen topfunctionarissen conform de WNT met dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2020 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT (Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens) of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

### Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2020 (bedragen * € 1)	C. Insinger	W. Draijer	M. Doorewaard	G. Jansen	J. Stokkers
Functiegegevens Raad van Toezicht	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	20.000	0	15.000	15.000	11.524
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019 (bedragen * € 1)	C. Insinger	W. Draijer	M. Doorewaard	G. Jansen	J. Stokkers
Functiegegevens Raad van Toezicht	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	20.000	0	15.000	15.000	11.524
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400

De heer Draijer heeft in de vergadering van de Raad van Toezicht van 18 december 2015 medegedeeld af te zien van de vergoeding voor zijn werkzaamheden voor de Raad.

### [24] Sociale lasten en pensioenpremies

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Pensioenpremie	9.923	9.463
Overige sociale lasten	8.324	8.260
<b>Totaal sociale lasten en pensioenpremies</b>	<b>18.247</b>	<b>17.723</b>

**[25] Afschrijvingskosten op (im)materiële vaste activa**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Immateriële vaste activa	1.232	1.734
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	1.753	1.660
Machines, autos en installaties	1.761	1.754
Andere vaste bedrijfsmiddelen	753	617
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>5.499</b>	<b>5.765</b>

De afschrijvingslasten op immateriële vaste activa dalen doordat in 2019 en in 2020 diverse activa volledig zijn afgeschreven maar wel in gebruik zijn. Voorbeelden hiervan zijn de software voor projecten en software voor planning van ons terreinbeheer (CMSI). Er zijn geen nieuwe investeringen in immateriële vaste activa.

**[26] Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen	0	0
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-1.524	-1.013
<b>Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa</b>	<b>-1.524</b>	<b>-1.013</b>

De boekwinst is voornamelijk gerealiseerd bij de verkoop van een tweetal bedrijfsondersteunende gebouwen in de provinciale eenheid Noord-Holland.

**[27] Overige bedrijfskosten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Mutatie voorzieningen	91	944
Bijzondere lasten resp. baten	65	2.246
Overig	267	366
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>423</b>	<b>3.556</b>

In 2019 is onder de Bijzondere lasten resp. baten de vordering op het ministerie van LNV afgeboekt. Deze post (ruim € 2 miljoen) betrof de meerkosten op het beheer van de Oostvaardersplassen, die uiteindelijk niet is gehonoreerd.

De lagere last bij Mutatie voorzieningen wordt voornamelijk verklaard door enerzijds een last door een dotatie in 2019 aan de voorziening juridische claims (€ 2,1 miljoen) en anderzijds een bate door de vrijval van € 0,8 miljoen bij de voorziening voor verplichtingen in het kader van milieuwetgeving.

**[28] Financiële baten en lasten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Financiële baten en lasten	-5	0

**[29] Belastingen resultaat**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Vennootschapsbelasting deelnemingen	-134	-202
Vennootschapsbelasting Staatsbosbeheer	0	0
<b>Totaal</b>	<b>-134</b>	<b>-202</b>

Belastingen op resultaat hebben betrekking op de geconsolideerde deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten BV en Energiehout BV. De effectieve belastingdruk ligt in lijn met het toepasselijk belastingtarief van 20 tot 25 procent.

Met ingang van boekjaar 2016 is Staatsbosbeheer vennootschapsbelastingplichtig voor een beperkt aantal activiteiten onder de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen. De aangiften vennootschapsbelasting zijn ingediend en verwerkt tot en met het jaar 2019.

**[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Resultaat boekjaar	171	59

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50%-deelneming in Buitenleven Vakanties BV en 25%-deelneming in Bio Enerco BV over het jaar 2020.

**Transacties met verbonden partijen**

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Transacties tussen Staatsbosbeheer en Buitenleven Vakanties BV en Bio Enerco BV worden op een zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die van transacties met derden.

**Honoraria van de onafhankelijke accountant**

De volgende honoraria van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van Staatsbosbeheer en zijn meegeconsolideerde maatschappijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW. Deze kosten zijn onder Kosten uitbesteed werk bij uitvoering van reguliere werkzaamheden opgenomen bij het onderdeel Management/financieel beleid en uitvoering. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het betreffende boekjaar, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Omschrijving werkzaamheden (bedragen * € 1.000)	PwC Accountants NV 2020	PwC Accountants NV 2019	Overig PwC netwerk 2020	Overig PwC netwerk 2019	Totaal PwC netwerk 2020	Totaal PwC netwerk 2019
Onderzoek van de jaarrekening	181	180	0	0	181	180
Afrekening meer/minder werk	41	0	0	0	41	0
Andere controle-opdrachten	70	124	0	0	70	124
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	67	27	67	27
<b>Totalen</b>	<b>292</b>	<b>304</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>359</b>	<b>331</b>

## Toelichting bij kasstroomoverzicht

### Overige waardeveranderingen

Het hier vermelde bedrag betreft boekresultaten op desinvesteringen, verschillen op kas- en debiteurenontvangsten en overige verschillen.

### Kasstroom uit bedrijfsoperaties

Verklaring positieve kasstroom betreft vooral toegenomen schulden van de onderhanden projectpositie, ontvangen afkoopsommen en de verkoop van gronden.

### Kasstroom uit operationele activiteiten

Rekening houdend met balansmutaties zijn hier onttrekkingen aan voorzieningen, werkelijk ontvangen rentebaten en betaalde vennootschapsbelasting (voorlopige aanslag) vermeld.

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De opgenomen bedragen zijn de werkelijke kasstromen en sluiten daarom niet aan op verloopoverzichten voor (im)materiële vaste activa.

De ontvangen kasstroom uit desinvesteringen is vermeld exclusief de gerealiseerde boekresultaten.

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten wordt vooral verklaard uit ontvangen afkoopsommen voor beheer en onderhoud en de storting in de Garantiebuffer GZH.

## 4.8 Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming)

Bedragen * € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>74.962</b>	<b>77.500</b>
[1] Immateriële vaste activa	825	1.838
[2] Materiële vaste activa	48.678	49.715
[35] Financiële vaste activa	25.459	25.947
<b>Vlottende activa</b>	<b>249.119</b>	<b>181.469</b>
[4] Voorraden	2.115	3.279
[36] Vorderingen en overlopende activa	24.953	26.711
[37] Liquide middelen	222.051	151.479
<b>Totaal activa</b>	<b>324.081</b>	<b>258.969</b>
<b>Passiva</b>		
<b>[38] Eigen vermogen</b>	<b>77.400</b>	<b>77.766</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.336	68.336
[8] Reserves	9.426	18.464
[9] Resultaat boekjaar	-362	-9.034
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>246.681</b>	<b>181.203</b>
[10] Voorzieningen	2.836	4.811
[11] Langlopende schulden	48.868	61.646
[39.A] Kortlopende schulden	103.102	73.491
[12.B] Onderhanden projecten	91.875	41.255
<b>Totaal passiva</b>	<b>324.081</b>	<b>258.969</b>

*Cijfers 2019 aangepast ten behoeve van cijfervergelijking*

## 4.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Bedrijfsopbrengsten (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2020	Realisatie 2019
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	28.024	27.143
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	60.330	64.649
<b>Som Rijksbijdragen en Subsidies</b>	<b>88.354</b>	<b>91.792</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	38.791	37.968
[15] Omzet recreatie	7.554	8.533
[16] Omzet ingebruikgeving	22.490	21.185
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	20.149	20.743
[18] Omzet overige producten	3.255	2.355
[19] Omzet recreatieschappen	8.511	9.039
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>100.750</b>	<b>99.823</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	12.691	6.393
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>201.795</b>	<b>198.008</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	17.436	14.321
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	95.149	97.263
[23] Lonen en salarissen	67.564	70.141
[24] Sociale lasten en pensioenpremies	18.247	17.723
[25] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	5.499	5.765
[26] Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa	-1.524	-1.013
[27] Overige bedrijfskosten	423	3.540
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>202.794</b>	<b>205.048</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-999</b>	<b>-9.739</b>
[28] Financiële baten en lasten	0	0
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-999</b>	<b>-9.739</b>
[29] Belastingen resultaat	0	0
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	636	705
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-362</b>	<b>-9.034</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>-362</b>	<b>-9.034</b>

*Cijfers 2019 aangepast ten behoeve van cijfervergelijking*



## 4.10 Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

### Algemeen

Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2020 van Staatsbosbeheer.

Op grond van bepalingen zoals opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, artikel 21 lid 5, is de enkelvoudige jaarrekening opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde, in overeenstemming met de vermelde grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de in hoofdstuk 4.4 opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

### [35] Financiële vaste activa

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	4.025	4.094
Langlopende vorderingen	656	676
Nog te verkopen gronden	20.778	21.177
<b>Totaal</b>	<b>25.459</b>	<b>25.947</b>

Het verloop van de deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie (bedragen * € 1.000)	2020	2019
Balans per 1 januari	4.094	3.386
Nagekomen correcties vorig jaar	0	3
Aandeel in resultaat	636	705
Dividenduitkering	-705	0
<b>Totaal</b>	<b>4.025</b>	<b>4.094</b>

**De deelnemingen betreffen:**

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
<b>Geconsolideerde deelnemingen</b>		
Staatsbosbeheer Projecten BV	Utrechtse Heuvelrug	100%
Energiehout BV*	Utrechtse Heuvelrug	100%
<b>Overige deelnemingen</b>		
Bio Enerco BV	Drachten	25%
Buitenleven Vakanties BV	Deventer	50%

\* 100% eigendom van Staatsbosbeheer Projecten BV

Staatsbosbeheer heeft in 2001 de vennootschap Staatsbosbeheer Projecten BV opgericht. Staatsbosbeheer Projecten BV wordt gezien als houdstermaatschappij van op te richten werkmaatschappijen. In 2002 is de werkmaatschappij Energiehout BV opgericht, die in 2002 een 50%-belang in Bio Enerco BV heeft verworven. De deelnemingen zijn gewaardeerd op basis van de nettovermogenswaarde. In 2019 is het belang afgenomen tot 25% door verkoop van aandelen.

De deelneming Staatsbosbeheer Projecten BV is een 100%-werkmaatschappij van Staatsbosbeheer en heeft een 100%-belang in Energiehout BV. De beslissende zeggenschap over het te voeren beleid ligt economisch, juridisch en bestuurlijk volledig bij Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer Projecten BV heeft als doel het ter zake van natuurproducten verrichten van commerciële activiteiten en het verwerven en vervreemden van deelnemingen of andere belangen in rechtspersonen, vennootschappen en ondernemingen verband houdende met het verrichten van commerciële activiteiten ter zake van natuurproducten. Bij zowel Staatsbosbeheer Projecten BV als Energiehout BV zijn geen werknemers in dienst.

In november 2014 is Buitenleven Vakanties BV opgericht. Dit bedrijf heeft als voornaamste doel om als intermediair op te treden bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties, met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Projecten BV heeft hierin een belang van 50%, Natuurmonumenten en De12Landschappen beide 25%.

Energiehout BV heeft een 25%-deelneming in Bio Enerco BV. De overige aandelen zijn in het bezit van Van Werven Biomassa BV te Oldebroek.

De vestigingsplaats van zowel Staatsbosbeheer Projecten BV als Energiehout BV is gemeente Utrechtse Heuvelrug.

**[36] Vorderingen en overlopende activa**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Handelsdebiteuren	11.069	10.742
Omzetbelasting	466	168
Vennootschapsbelasting	0	188
Vorderingen op participanten	367	23
Overige vorderingen en overlopende activa	13.051	15.590
<b>Totaal</b>	<b>24.953</b>	<b>26.711</b>

Cijfers 2019 aangepast ten behoeve van cijfervergelijking

**[37] Liquide middelen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Kasmiddelen	48	66
RABO Bank betaalrekeningen	79	94
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	-	7.850
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	21.697	11.993
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	20.256	16.086
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten	17.980	23.519
Rekening Courant Ministerie van Financiën	161.991	91.871
<b>Totaal</b>	<b>222.051</b>	<b>151.479</b>

**[38] Eigen vermogen**

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Beginvermogen	Vrije reserves	Wettelijke reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand 1 januari 2019	68.354	17.434	268	741	86.797
Resultaatbestemming 2018	0	741	0	-741	0
Mutaties binnen reserves 2019	0	102	-99	0	3
Overige mutaties 2019	0	0	0	0	0
Resultaat 2019	0	0	0	-9.034	-9.034
<b>Stand 31 december 2019</b>	<b>68.354</b>	<b>18.277</b>	<b>169</b>	<b>-9.034</b>	<b>77.766</b>
Resultaatbestemming 2019	0	-9.034	0	9.034	0
Overige mutaties 2020	0	-67	63	0	-4
Resultaat 2020	0	0	0	-362	-362
<b>Stand 31 december 2020</b>	<b>68.354</b>	<b>9.176</b>	<b>232</b>	<b>-362</b>	<b>77.400</b>

**Resultaatbestemming 2020**

Conform artikel 21, lid 2 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer stelt de Raad van Toezicht de jaarstukken vast. De directeur Staatsbosbeheer en de Raad van Toezicht stellen voor het negatief resultaat van € 0,4 miljoen over 2020 te verwerken ten laste van de reserves.

**[39 A] Kortlopende schulden**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen	13.553	10.605
Schulden aan leveranciers	13.384	12.393
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.024	1.909
Schulden ter zake van pensioenen	1.127	1.068
Overige schulden en overlopende passiva	69.014	47.516
<b>Totaal</b>	<b>103.102</b>	<b>73.491</b>
Projectschulden	91.875	41.255
<b>Totaal</b>	<b>194.977</b>	<b>114.746</b>

*Cijfers 2019 aangepast ten behoeve van cijfervergelijking*

Amersfoort, 09 maart 2021



Directeur Staatsbosbeheer, ir. S. Thijssen BNT



Raad van Toezicht, mr. C. M. Insinger (voorzitter)



## Overige gegevens

### 4.11 Bepalingen resultaatbestemming

#### Algemeen

In de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer is in artikel 21 bepaald dat:

- De directeur Staatsbosbeheer jaarlijks een verslag opstelt van de werkzaamheden van Staatsbosbeheer, het gevoerde beleid in het algemeen en de doelmatigheid en doeltreffendheid van zijn werkwijze in het afgelopen kalenderjaar, evenals een financieel verslag (art 21.1);
- De Raad van Toezicht deze stukken vaststelt (art 21.2);
- Het financieel verslag de goedkeuring van onze Minister behoeft (art 21.3).

De minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en Staatsbosbeheer hebben het in de wet neergelegde sturingsmechanisme, met inbegrip van informatievoorzienings- en controle-instrumenten, nader geconcretiseerd in een Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer (*Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming*). In dit Convenant is ten aanzien van bovenstaand artikel het volgende geconcretiseerd:

- Artikel 8.3: De directeur van Staatsbosbeheer legt het in artikel 21, eerste lid, van de wet bedoelde jaarverslag met inbegrip van de daar bedoelde jaarrekening uiterlijk op 15 maart na afloop van het jaar waarop het betrekking heeft over aan de minister. Het jaarverslag bevat mede een verantwoording over de wijze waarop Staatsbosbeheer invulling heeft gegeven aan dit convenant, in het bijzonder de artikelen 2, 3 en 4, en over de andere in artikel 5, tweede lid genoemde onderwerpen.
- Artikel 8.5: De minister neemt binnen zes weken na ontvangst een besluit over goedkeuring van het financieel verslag en deelt dit aan Staatsbosbeheer mee.



## 4.12 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Aan: de directie en de raad van toezicht van Staatsbosbeheer

---

#### *Verklaring over het financieel verslag 2020*

---

##### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel geeft het financieel verslag van Staatsbosbeheer ('de organisatie') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de organisatie en de groep (de organisatie samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW') en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

Voorts zijn wij van oordeel dat de in dit financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2020 voldoen aan alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de relevante wet- en regelgeving zoals vermeld in het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer.

##### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben het in dit jaarverslag opgenomen financieel verslag 2020 van Staatsbosbeheer te Amersfoort gecontroleerd. Het financieel verslag omvat de geconsolideerde jaarrekening van Staatsbosbeheer samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

Het financieel verslag bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van het financieel verslag is Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

---

##### *De basis voor ons oordeel*

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

*F2V7AZMHEYA3-1149617770-83*

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam  
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



### *Onafhankelijkheid*

Wij zijn onafhankelijk van Staatsbosbeheer zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

---

### *Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd*

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

---

### *Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie*

---

Naast het financieel verslag en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het directieverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- het sociaal- en duurzaamheidsverslag;
- de overige gegevens;
- de bestuursstructuur en personalia.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met het financieel verslag verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit het financieel verslagcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij het financieel verslag.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.




---

## ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot het financieel verslag en de accountantscontrole***

---

### ***Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van toezicht voor het financieel verslag***

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van het financieel verslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT;
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van het financieel verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude; en voor
- de financiële rechtmatigheid van de in het financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties; dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming moeten zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer.

Bij het opmaken van het financieel verslag moet de directie afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de directie het financieel verslag opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in het financieel verslag.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of het financieel verslag als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van dit financieel verslag nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.





Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 9 maart 2021  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Isis Bindels Digitally signed by Isis Bindels  
Date: 2021.03.09 19:15:17  
+01'00'

drs. I. Bindels RA



## ***Bijlage bij onze controleverklaring over het financieel verslag 2020 van Staatsbosbeheer***

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van het financieel verslag***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat het financieel verslag afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in het financieel verslag staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in het financieel verslag. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van het financieel verslag en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of het financieel verslag een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over het financieel verslag als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de organisatie opereert.



Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



# 5 Bestuursstructuur en personalia

## Raad van Toezicht

Mevrouw mr. C.M. Insinger (*voorzitter*)  
 De heer ir. W. Draijer (*vicevoorzitter*)  
 Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard  
 De heer mr. G.J. Jansen  
 Mevrouw ir. J.G. Stokkers

## Raad van Advies

De heer dr. ir. G. van den Top (*voorzitter*)  
 De heer ir. M.A.E. Calon  
 De heer ir. B.M. van Ee  
 Mevrouw drs. J.J. Eigeman MSc  
 De heer dr. ir. C.L. Krijger  
 De heer C.F.J. Slager  
 Mevrouw ir. A.N. Wouters

## Directeur

De heer ir. S. Thijsen BNT

## Directieteam Staatsbosbeheer

De heer ir. S. Thijsen BNT (*directeur*)  
 Mevrouw D.M.J. Kamphuis MBA  
 (*directeur Bestuur & Strategie*)  
 Mevrouw dr. J.J. Ottens  
 (*directeur Kennis & Expertise*)  
 De heer drs. B.A. Revis  
 (*directeur Terreinbeheer & Ontwikkeling*)  
 Mevrouw drs. T.R.H. Zielinski RA  
 (*directeur Financiën & Bedrijfsvoering*)

## Functies leden Raad van Toezicht en directeur Staatsbosbeheer

De (neven)functies binnen de publieke sector en overige (neven)functies voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directeur per 31-12-2020 worden vermeld in onderstaand overzicht.

### **Mevrouw mr. C.M. Insinger MBA**

Geboortejaar: 1965  
 Nederlandse nationaliteit  
 Benoemd per 1-1-2018  
 Einde benoemingstermijn: 31-12-2021  
 (herbenoembaar)  
 Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezicht-  
 houder, adviseur en bestuurder  
 Andere functies per 31-12-2020:

- Investment Director Cerberus Global Investments BV
- Lid Raad van Commissarissen Vastned Retail N.V.
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool Rotterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen RET NV

### **De heer ir. W. Draijer**

Geboortejaar: 1965  
 Nederlandse nationaliteit  
 Benoemd per 1-1-2014  
 Einde benoemingstermijn: 31-12-2021  
 (herbenoembaar)  
 Hoofdfunctie: Voorzitter Groepsdirectie Rabobank  
 Nevenfuncties:

- Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken
- Lid Cyber Security Raad (CSR)
- Lid bestuur Nationale Coöperatieve Raad (NCR)
- Voorzitter Raad van Toezicht KWF Kankerbestrijding
- Member Executive Committee World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

**Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard**

Geboortejaar: 1962

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021

(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezicht-  
houder en adviseur

- Lid dagelijks bestuur Stichting Christelijke Pers
- Auditor accreditatie NVZD
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht NPO  
(Nederlandse Publieke Omroep)
- RCBM voorzitter Raad van Toezicht register  
Certified Board Member

**De heer mr. G.J. Jansen**

Geboortejaar: 1946

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021

(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder  
publieke en semi publieke sector

**Mevrouw ir. J.G. Stokkers**

Geboortejaar: 1956

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2015

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021

(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Associé Vereniging Deltametropool  
(detachering vanuit TU Delft)

**De heer ir. S. Thijsen**

Geboortejaar: 1959

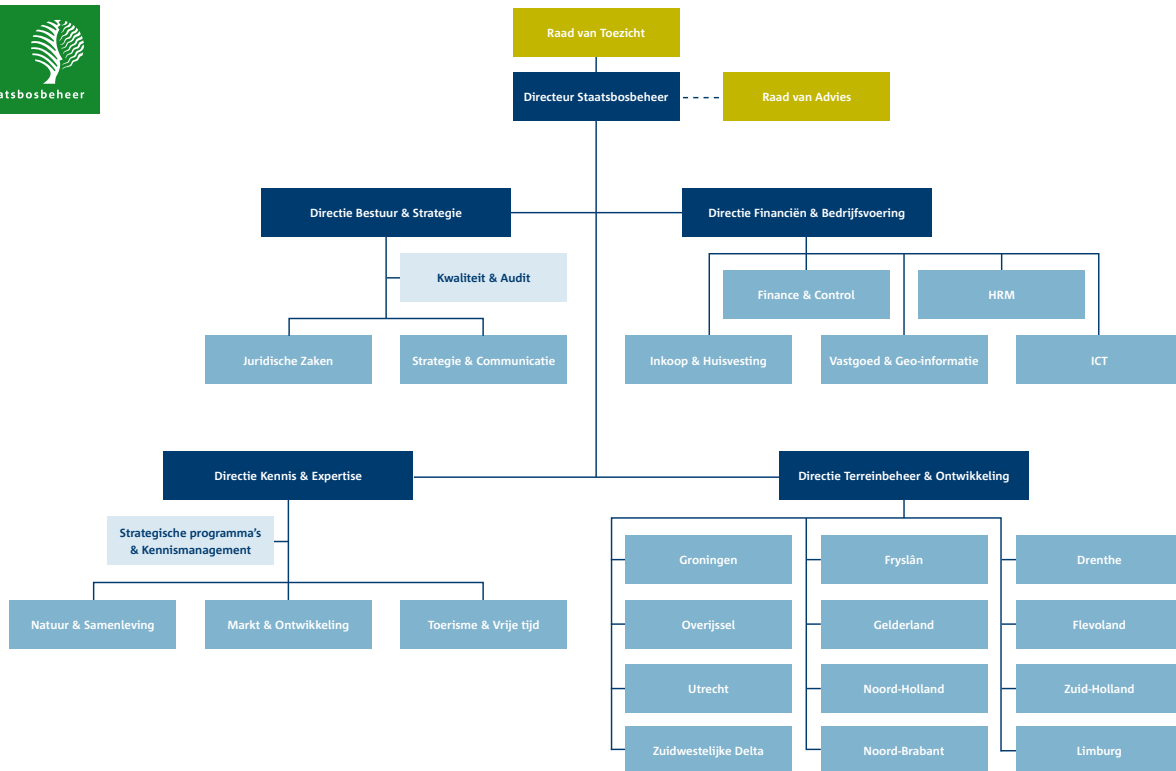
Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 01-5-2013

Nevenfuncties:

- Lid bestuur Stichting Faunbeheereenheid  
Kroondomein Het Loo (onbezoldigd)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Kuiper  
Compagnons (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Graaf  
Carel van Lynden (Keukenhof) (onkostenver-  
goeding)
- Voorzitter Raad van Commissarissen ATKB  
(onkostenvergoeding)

## Organisatiestructuur















Staatsbosbeheer  
Postbus 2, 3800 AA Amersfoort  
staatsbosbeheer.nl

