



Staatsbosbeheer

# Jaarverslag 2025





# Inhoudsopgave

---

<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>	<b>4. Bedrijfsvoering</b>	<b>33</b>
1.1 Voorwoord van de algemeen directeur	7	4.1 Duurzame bedrijfsvoering	33
1.2 De publieke natuurbeheerder van Nederland	9	4.2 Risicobeheerssysteem	34
1.3 Partnerships en stakeholdermanagement	9	4.3 Risico's en kansen	34
<b>2. Natuurbeheer Centraal</b>	<b>13</b>	4.4 Interne audit en Kwaliteitsmanagement	37
2.1 Toekomstgericht natuurbeheer en natuurontwikkeling	13	4.5 Gemeenschappelijk normenkader en convenant	38
2.2 Gebieden met internationale status	15	4.6 Inkoop	39
2.3 Bos en klimaat	17	4.7 Communicatie	39
2.4 Natuurinclusieve landbouw	21	4.8 Informatiemanagement en informatietechnologie	40
2.5 Landschap en cultuurhistorie	21	4.9 Openbaarheidsparagraaf	40
2.6 Duurzaam gebruik	24	4.10 Klachten	41
<b>3. Mens en samenleving</b>	<b>27</b>	4.11 Onderzoek en ontwikkeling	42
3.1 Recreatie	27	4.12 Organisatie Staatsbosbeheer en deelnemingen Staatsbosbeheer	42
3.2 Handhaving	28	4.13 Statement van de algemeen directeur	43
3.3 Jeugd, werk, zorg en welzijn	29	4.14 Financieel resultaat boekjaar	43
3.4 Samenwerking met recreatieschappen	31	4.15 Meerjarenoverzicht en kengetallen	44
		4.16 Vooruitblik 2026	45
		<b>5. Medewerkers</b>	<b>47</b>
		5.1 Medewerkers	47
		5.2 Arbeidsomstandigheden	49

## **6. Verslag raad van toezicht** **55**

---

## **7. Financieel verslag** **59**

---

7.1	Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming)	59
7.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	60
7.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	61
7.4	Algemene toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening	62
7.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	71
7.6	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	82
7.7	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	83
7.8	Toelichting bij kasstroomoverzicht	95
7.9	Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming)	96
7.10	Enkelvoudige winst- en verliesrekening	97
7.11	Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening	98
7.12	Overige gegevens	108
7.13	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	109

## **8. Bestuursstructuur en personalia** **115**

---

## **Bijlage** **119**

---





# 1. Inleiding

---

## 1.1 Voorwoord van de algemeen directeur



Algemeen directeur Staatsbosbeheer Boudewijn Revis

Ik ben er trots op hoe al onze medewerkers zich dit jaar weer hebben ingezet voor het integraal beheren en het versterken van onze natuurgebieden. Staatsbosbeheer heeft door uitvoering van regulier beheer en projecten gewerkt aan het in stand houden en ontwikkelen van onze natuurgebieden en hiermee een bijdrage geleverd aan de uitvoering van het beleid van Rijk en provincies. Dit alles om de biodiversiteit in de verschillende natuurgebieden te versterken en om bij te dragen aan een gezonde woon- en leefomgeving voor alle Nederlanders. Ook waren we gastheer voor achttien miljoen Nederlanders om te recreëren en te ontspannen in de natuur.

De ondernemingsplanperiode 2020-2025 Veerkracht en verbinding is afgerond. Een periode waarin meer en meer merkbaar werd hoe groot de opgave is om onze kerntaak goed uit te voeren, gezien de toenemende drukfactoren waarmee de natuur te maken heeft. Duidelijker dan ooit is dat als we willen zorgen voor continuïteit in het beheer en een toekomstgerichte rol willen spelen bij gezonde natuur voor toekomstige generaties, Staatsbosbeheer zijn positie als grootste publieke natuurbeheerder verder moet versterken. In het nieuwe ondernemingsplan 2026-2030: *In dienst van de toekomst*, heeft Staatsbosbeheer daarvoor een stevig fundament gelegd.

### Grote uitdagingen

Nederland staat voor grote ecologische en maatschappelijke uitdagingen. Klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit en de druk op ruimte vragen om nieuwe keuzes. Als dé publieke natuurbeheerder van Nederland, met 270.000 hectare in beheer en verantwoordelijk voor het geheel of gedeeltelijk beheren van 120 Natura 2000 gebieden, is Staatsbosbeheer zich bewust van de grote verantwoordelijkheid die daarbij hoort.

In de dagelijkse praktijk van Staatsbosbeheer merken we dat de kwaliteit van natuur onder druk staat. Natuurbeheer wordt al meer dan een decennium maar gedeeltelijk vergoed. Momenteel wordt minder dan 84% van de kosten gefinancierd via het Subsiestelsel Natuur en Landschap (SNL), waardoor belangrijke en urgente beheermaatregelen deels niet bekostigd worden. De structurele, volledige financiering van natuurbeheer vraagt daarom om een volledige openstelling van subsidie én een 100% vergoeding van de standaardkostprijzen. Alleen dan kan Staatsbosbeheer alles doen wat binnen zijn invloed ligt om de natuur op niveau te houden.

In het ondernemingsplan 2026-2030 en de bijbehorende visie *Toekomstgericht natuurbeheer* is het kader beschreven waarbinnen Staatsbosbeheer

vorm geeft aan de komende periode. Door prioriteit te geven aan onze kerntaak natuurbeheer boven recreatie, educatie of het gebruik van hout, zetten wij ons in voor natuur die ook in de toekomst haar waardevolle rol voor onze samenleving kan blijven spelen. Als landelijk instituut en Rijkspartner met een heldere visie op toekomstgericht natuurbeheer levert Staatsbosbeheer een actieve bijdrage aan het natuurbeleid van Nederland.

In 2025 is de evaluatie van de standaardkostprijzen (SKP) voor natuurbeheer (SNL) in opdracht van de gezamenlijke provincies afgerond. Provincies hebben de nieuwe SKP vastgesteld, maar nog niet gefinancierd. Gemiddeld zijn de standaardkostprijzen met bijna vijftig procent gestegen. Dit heeft er onder meer mee te maken dat de beheerintensiteit in een flink aantal beheertypen omhoog moet vanwege bijvoorbeeld de klimaatverandering, de stikstofproblematiek, wetgeving en nieuwe inzichten. De nieuwe SKP vormen een goed uitgangspunt voor het natuurbeheer en de financiering daarvan. Dit vraagt snelheid, urgentie en gelijkwaardigheid in het proces tussen overheden en uitvoerders. Een systeemverandering die het halen van doelen voorop stelt, kan behulpzaam zijn om de huidige uitdagingen voor de biodiversiteit én de leefbaarheid in Nederland beter het hoofd te bieden.

### **Maatschappelijke ontwikkelingen en beleidsprioriteiten**

In het afgelopen jaar hebben verschillende maatschappelijke ontwikkelingen en beleidsprioriteiten onze aandacht gevraagd.

- **Natuurinclusieve landbouw**

De transitie naar natuurinclusieve landbouw was opnieuw een belangrijk speerpunt. In nauwe samenwerking met agrarische ondernemers en ketenpartners hebben we hierin belangrijke stappen gezet. Deze vorm van landbouw versterkt de biodiversiteit op en rond het boerenland en belast de natuur zo min mogelijk. Het programma toont aan dat langdurige samenwerking, duidelijke kaders en brede kennisdeling essentieel zijn. Het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN) heeft het programma Natuurinclusieve landbouw voor de komende twee jaar verlengd.



*Natuurinclusieve landbouw*

- **Boa's**  
Drugsdumping, afvaldumpingen en milieudelicten zijn aan de orde van de dag. Onze groene buitengewoon opsporingsambtenaren (boa's) worden steeds vaker geconfronteerd met criminaliteit in natuurgebieden en hebben de afgelopen jaren steeds meer taken op zich genomen. Deze trend zal zich, gelet op de prioriteiten van en capaciteit bij de politie, voorlopig voortzetten. Groene boa's vervullen een cruciale rol in veiligheid, naleving en bescherming van natuurgebieden. De toenemende druk in het buitengebied vraagt meer inzet. Met een bijdrage van LVVN kunnen we voor 2025 en 2026 de huidige (beperkte) capaciteit aan boa's in stand houden maar niet voldoen aan de benodigde inzet.
- **Samenwerking defensie**  
In september 2025 tekenden Staatsbosbeheer en het ministerie van Defensie een intentieovereenkomst voor structurele samenwerking. De plannen in het Nationaal Programma Ruimte voor Defensie (NPRD) hebben impact op een aantal van onze natuurgebieden. Ons uitgangspunt is helder: de uitbreiding van defensieruimte mag niet ten koste gaan van de natuur. De reden is dat de Nederlandse natuurgebieden nog lang niet voldoen aan de afgesproken doelen. Door onze expertise in natuurbeheer en ons uitgebreide grondarsenaal slim in te zetten, kunnen we Defensie helpen om meer ruimte voor uitbreiding van noodzakelijke Defensieactiviteiten te realiseren én tegelijkertijd de natuur in

Nederland te versterken. Beide organisaties zullen in 2026 de praktische uitwerking verder vormgeven door daadwerkelijk aan de slag te gaan met concretisering van de plannen.

- **Dienstverleningstafel**  
Eind 2025 vond de eerste editie plaats van de bijeenkomst *Van Opdracht naar Impact*. Staatsbosbeheer is één van de ruim tweehonderd uitvoeringsorganisaties in Nederland en onderscheidt zich door de grote diversiteit aan stakeholders. Tijdens de bijeenkomst gingen opdrachtgevers, beleidsmakers en managers van Staatsbosbeheer met elkaar in gesprek over de verschillende opdrachten, uitvoeringstaken en de manier waarop we gezamenlijk de maatschappelijke impact kunnen vergroten. De nieuwe koers en de nieuwe positionering is door onze stakeholders bevestigd. Zij roepen Staatsbosbeheer op om zich meer te laten horen als dé publieke natuurbeheerder van Nederland.

### **Nieuwe directie**

Na een bestuursperiode van bijna twaalf jaar is Sylvio Thijsen per 15 maart 2025 teruggetreden als directeur van Staatsbosbeheer. Ik bedank Sylvio voor zijn langdurige inzet, zijn verbindende leiderschap en zijn blijvende bijdrage aan de ontwikkeling van onze organisatie en de Nederlandse natuur.

Per 1 januari 2026 zijn Karen te Boome en Erik de Heus aangetreden als operationeel directeur en financieel directeur. De benoemingen staan in het licht van de strategische positionering van

Staatsbosbeheer en het slagvaardig uitvoeren van de taken van de organisatie.

Het nieuwe ondernemingsplan vormt het kompas voor de komende jaren. De focus ligt daarbij op toekomstgericht natuurbeheer, natuurherstel en verdere professionalisering van onze organisatie. Tegelijkertijd blijven de gevolgen van klimaatverandering een belangrijk aandachtspunt bij toekomstgericht beheer en beleidsvorming over natuur in Nederland.

Dankzij de inspanningen van medewerkers, vrijwilligers en partners heeft Staatsbosbeheer ondanks de uitdagingen, opnieuw betekenisvolle resultaten kunnen boeken. Ik ben trots op de samenwerking met Binnenwerk waardoor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt hebben bijgedragen aan onze beheer- en ondersteunende activiteiten. Dat versterkt sociale inclusie en biedt duurzame werkgelegenheid. Met vertrouwen kijken we vooruit. De opgaven zijn groot, de basis is sterk en de ambitie is hoog. Samen bouwen we verder aan natuur die betekenisvol is voor mens, landschap en toekomst.

## **1.2 De publieke natuurbeheerder van Nederland**

Staatsbosbeheer is in 1899 opgericht en valt als verzelfstandigde rijksdienst (per 1 januari 1998) onder het ministerie van LNV. Als dé publieke natuurbeheerder van Nederland dragen we bij aan het beheer en het beleid van de natuur in Nederland en

daarmee aan een goed leef- en vestigingsklimaat. Onze 1.386 medewerkers werken samen met 8.000 vrijwilligers en Staatsbosbeheer biedt voor ruim 2.000 mensen de mogelijkheid om maatschappelijk te participeren.

## **1.3 Partnerships en stakeholdermanagement**

### **1.3.1 Partnerships**

Staatsbosbeheer heeft zich verbonden aan een aantal stichtingen die de opgaven en ambities in het maatschappelijke domein helpen realiseren. Deze stichtingen werven, met behulp van derden, extra betrokkenheid, capaciteit en middelen voor opgaven, activiteiten en voorzieningen in de gebieden van Staatsbosbeheer die niet publiek gefinancierd worden. Het betreft de volgende stichtingen:

- Stichting Nationale Boomfeestdag;
- Stichting NatuurWijs;
- Stichting Buitenfonds.

### **1.3.2 Adviesgroepen**

Staatsbosbeheer heeft een aantal adviesgroepen die de directie en het provinciaal management adviseren over wensen en inzichten van gebruikers van onze natuurgebieden.

- **Raad van advies**  
De raad van advies adviseert de algemeen directeur van Staatsbosbeheer gevraagd of ongevraagd om de taakuitvoering door Staatsbosbeheer binnen de in artikel 3 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer gestelde

grenzen, aan te laten sluiten bij de wensen en inzichten van de gebruikers van Staatsbosbeheergebieden. In 2025 is de raad van advies vier keer bij elkaar gekomen. De eerste twee bijeenkomsten stonden in het licht van het nieuwe ondernemingsplan en de positionering. De raad van advies heeft positief geadviseerd over de positionering en de koers van het ondernemingsplan. In juni combineerde de raad van advies de vergadering met een veldbezoek in Zuid-Holland. Daar heeft de raad zich laten informeren over natuurherstel en hoe hydrologische maatregelen daaraan bijdragen. Het gezamenlijke werkdiner met de raad van toezicht vond in september plaats. Daarbij is aan de hand van enkele actuele dilemma's gesproken over de taakuitvoering van Staatsbosbeheer. In de vierde en laatste bijeenkomst in 2025 is gesproken over informatievoorziening aan het publiek en de rol van de buitencentra en informatiecentra van Staatsbosbeheer daarin. De raad van advies heeft geadviseerd om deze informatievoorziening modern in te richten en oog te houden voor de wettelijke taak die Staatsbosbeheer daarin heeft. Tijdens deze laatste bijeenkomst heeft één van de leden, na de maximale termijn van vier jaar, afscheid genomen van de raad. Er is geen nieuw lid geworven. De omvang en samenstelling van de raad is passend bij de invulling van de taak van de raad van advies.

- **Jongerenraad**

De Jongerenraad is een door de algemeen directeur van Staatsbosbeheer ingestelde raad, die gevraagd en ongevraagd adviezen geeft aan de algemeen directeur van Staatsbosbeheer vanuit het specifieke perspectief van jongeren. In de loop van het jaar hebben vier jongeren de raad verlaten vanwege het aflopen van hun termijn. In het voorjaar van 2025 organiseerde de Jongerenraad een wervingsronde, waarna zeven nieuwe raadsleden zijn gestart.

In 2025 werkte de Jongerenraad onder meer aan een advies over de groene verbinding tussen jongeren en natuur. Het doel van deze opdracht is om jongeren meer te betrekken bij natuur, om wederkerigheid aan te moedigen en hen de positieve effecten op hun gezondheid te laten ervaren.

De Jongerenraad was het afgelopen jaar vertegenwoordigd bij diverse bijeenkomsten. Zo nam de raad deel aan het Dieper Wortelen Café, georganiseerd vanuit het Nationaal Programma Landelijk Gebied (ministerie van LNV). Tijdens deze bijeenkomst werd gesproken over de toekomst van het landelijk gebied en deelde de raad het advies dat voortkwam uit de casus Boer en Boswachter uit 2024.

- **Fauna Advies Commissie**

De Fauna Advies Commissie (FAC) adviseert Staatsbosbeheer gevraagd en ongevraagd over uiteenlopende fauna onderwerpen. De FAC



*De jongerenraad*

bestaat uit mensen met uiteenlopende achtergronden, zoals ethiek, soortenbescherming, faunabeheer, onderzoek, juridisch en natuurbeheer. In 2025 heeft de FAC een nieuw advies opgestart. Het advies zal zich richten op het dilemma van bevers in cultuurhistorische landschappen. Daarnaast heeft de FAC met de Bos Advies Commissie (BAC) overlegd over een aanvullend advies over wolven in relatie tot het beheer van hoefdieren met het oog op bosverjonging.

- **Bosbeheer Advies Commissie**  
De Bosbeheer Advies Commissie (BAC) adviseert Staatsbosbeheer gevraagd en ongevraagd over bosvraagstukken. Medio 2025 is er een nieuwe Bosbeheer Advies Commissie aangetreden met leden uit de beheerpraktijk, wetenschap, beleid, ecologie en houtmarkt. De BAC heeft, in afstemming met de Fauna Advies Commissie, een aanvullend advies opgesteld: Bosontwikkeling en Natura2000-waarden vragen om populatiebeheer van wilde hoefdieren, ook in wolvenbeschermingsgebieden. De BAC werkt aan adviezen rondom een nieuw op te stellen Bosvisie door Staatsbosbeheer en de rol van houtoogst binnen Staatsbosbeheer.
- **Provinciale maatschappelijke adviesraden**  
Na de decentralisatie van het natuurbeleid van het Rijk naar de twaalf provincies en de daarop aangepaste structuur van Staatsbosbeheer in twaalf provinciale eenheden, functioneert in elke provinciale eenheid een maatschappelijke adviesraad. Deze raad adviseert het provinciehoofd van Staatsbosbeheer gevraagd en ongevraagd over vraagstukken in de betreffende provinciale eenheid, met als doel het maatschappelijk rendement en de maatschappelijke inbedding van Staatsbosbeheer te vergroten.

### **1.3.3 O mgevingsmanagement en burgerparticipatie**

Staatsbosbeheer vindt het belangrijk om samen met de samenleving te werken. Dat houdt in dat we burgers, ondernemers en ook andere overheden informeren en betrekken bij de werkzaamheden die we uitvoeren of wanneer we nieuwe plannen maken. Dat gaat van grote natuurherstelprojecten, veranderingen in de recreatiemogelijkheden tot het dagelijks beheer van onze natuurgebieden. We organiseren excursies in het veld, informatiebijeenkomsten, brengen een bezoek aan de dorpsraden en organiseren eigen klankbordgroepen rondom projecten of ons beheerwerk. Hierdoor weten we beter wat behoeftes van de omgeving zijn en kunnen we ook de kennis van de omgeving benutten om tot betere plannen te komen.



## 2. Natuurbeheer Centraal

### 2.1 Toekomstgericht natuurbeheer en natuurontwikkeling

Om de kwaliteit van de Nederlandse natuur en de bijdrage van Staatsbosbeheer daaraan te beschrijven, belichten we als voorbeelden toekomstgericht natuurbeheer rond de rivieren en cyclisch peilbeheer.

#### Toekomstgericht natuurbeheer rond onze rivieren

Als deskundige en betrokken samenwerkingspartner werkt Staatsbosbeheer steeds vaker mee in brede programma's die de toekomst van het rivieren-

gebied vormgeven zoals Ruimte voor de Rivier 2.0 en de Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW). In Ruimte voor de Rivier 2.0 brengt Staatsbosbeheer zijn kennis van riviernatuur, ecologische randvoorwaarden en gebiedsdynamiek vroegtijdig in, bijvoorbeeld in het recente advies Ruimte voor toekomstige afvoeren. Die samenwerking is essentieel: door al in de beleids- en planvorming te sturen op robuuste natuur, profiteren veiligheid, biodiversiteit en landschap van dezelfde ingrepen. De ervaringen uit Ruimte voor de Rivier 1.0 laten zien hoeveel synergie er

mogelijk is tussen hoogwaterveiligheid en natuurontwikkeling. Ook in de huidige verkenningen naar toekomstige rivierafvoeren en waterveiligheid, waarin Staatsbosbeheer een bijdrage levert, blijkt deze combinatie krachtig en kansrijk.

Ruimte voor de Rivier 2.0 zoekt naar mogelijkheden voor verruiming voor toekomstige hoogwaters en naar manieren om de erosie van de rivierbodem (Waal & IJssel) te stoppen. Dat laatste is een probleem voor de scheepvaart die in tijden van laagwater last heeft van ondiepten (drempels), maar ook voor de grondwaterstanden langs de rivier. De bodem is op plaatsen wel twee meter lager sinds begin vorige eeuw, en dat leidt tot verdroging van natuur in de uiterwaarden. Hierdoor staat natte natuur onder druk: verdwijnen waterplanten, macrofauna en vispopulaties en kan de zwarte stern geen broedplaatsen meer vinden.

Een maatregel die zowel ten goede komt aan hoogwaterbescherming als aan natuurontwikkeling is het verlagen van de uiterwaarden. Zo komt er meer afvoercapaciteit, krijgt de rivier meer ruimte waardoor de lokale erosie afneemt en komt het water weer meer de uiterwaarden in. Samen met onze partners bouwt Staatsbosbeheer aan een rivierlandschap dat veerkrachtig is voor de toekomst; veilig, soortenrijk en duurzaam.



*Droogval uiterwaarden*

### Evaluatie cyclisch peilbeheer in moerassen

In natuurlijke moerassen varieert het waterpeil. Delen vallen tijdelijk droog of komen onder water te staan, wat leidt tot nieuwe typen leefgebied voor planten en dieren. Dijken en dammen in combinatie met een stabiel peilbeheer beperken deze dynamiek en kunnen leiden tot afname van de diversiteit van bijvoorbeeld vogels. In de Oostvaardersplassen heeft Staatsbosbeheer, na een periode van twintig jaar met een hoger waterpeil en geen natuurlijke droogval, het waterpeil actief verlaagd zodat er in vier opeenvolgende zomers een natuurlijke grootschalige droogval is nagebootst: het cyclisch peilbeheer. In een vierjarig OBN-onderzoek is geëvalueerd hoe een langdurige droogval het functioneren van een kleimoeras stuurt, en wat dit betekent voor de aantallen en soorten moerasvogels. Aan dit onderzoek werkte het NIOO-KNAW, de WUR, de UvA en Staatsbosbeheer mee.

Veel moerassoorten zijn afhankelijk van dynamiek in het waterpeil. Elke fase heeft daardoor een specifieke samenstelling van organismen. Als gevolg van het jarenlange hoge waterpeil met weinig dynamiek, nam de diversiteit in de Oostvaardersplassen geleidelijk af. Om deze diversiteit terug te krijgen is de afgelopen vier jaren de zogenaamde moerasreset uitgevoerd om op die manier nieuw waterriet te krijgen.

Het cyclisch peilbeheer begint met een sterke verlaging van het waterpeil waardoor een groot deel van de plasbodem droogvalt en de zaden van pionierplanten kunnen kiemen. Na het droogvallen

in de zomer van 2022, zagen de onderzoekers een enorme toename van pionierplanten, zoals goudzuring, wat vervolgens tot een explosie van zaden leidde. Geleidelijk namen ook steeds meer meerjarige planten toe zoals riet.

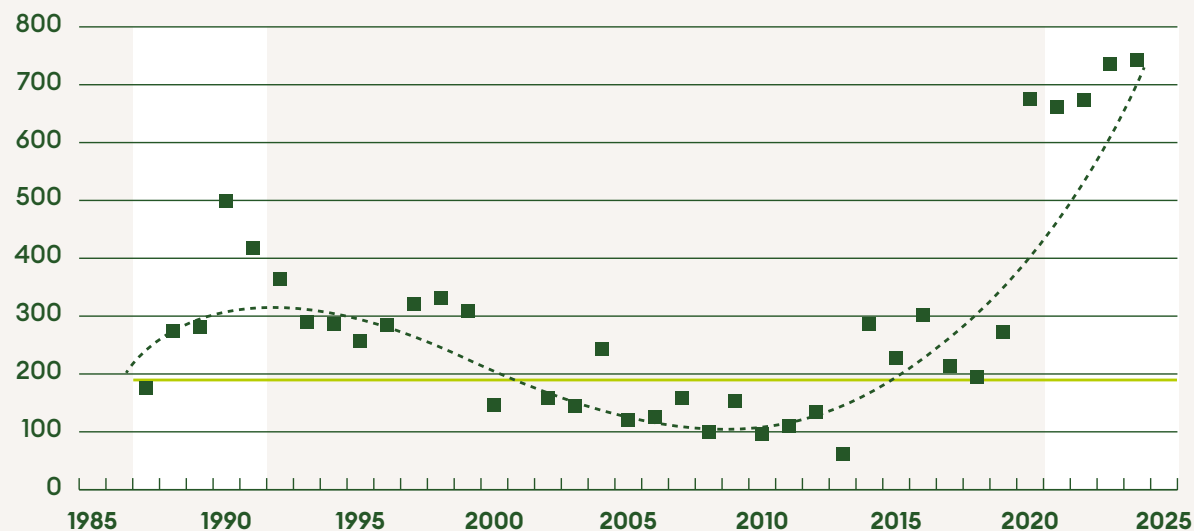
Dit leidde ook tot een opeenvolging van verschillende vogelsoorten. Zo neemt direct na droogval het oppervlak kale grond sterk toe, wat veel kale-grondbroeders trok. Na vestiging van pionierplanten, nam het aantal zaadetende watervogels zoals eenden, enorm toe. En in de drooggevallen rietvegetaties namen blauwborst en rietzanger toe, terwijl de soorten afnamen die waterriet juist nodig hebben om te broeden, zoals waterral, bruine kiekendief en roerdomp maar ook

grauwe gans. Maar door de droogval krijgt riet de kans zich uit te breiden, waardoor als het waterpeil weer omhoog gaat, juist deze soorten weer toenemen.



Blauwborst

### Aantal blauwborst broedparen



Respons van blauwborst op een droogvalperiode in de Oostvaardersplassen. De wit gemarkeerde zones illustreren de droogvalperioden van de eerste en tweede moerasreset. De groene lijn geeft de Natura 2000 doelstelling aan.

## 2.2 Gebieden met internationale status

### 2.2.1 Natura 2000

Nederland kent 162 Natura 2000-gebieden. Deze gebieden die zijn aangewezen onder de Vogelrichtlijn of onder de Habitatrichtlijn. Beide Europese richtlijnen zijn belangrijk om de biodiversiteit in Europa te waarborgen. In het kader van de Habitatrichtlijn betreft dit de bescherming van een aantal habitattypen zoals duinbossen, hoogvenen en zandverstuivingen en dier- en plantensoorten zoals de grote vuurvlinder, de groenknolorchis, de duinpieper en de gewone zeehond. Alle gebieden zijn geselecteerd op grond van het voorkomen van soorten en habitattypen die vanuit Europees oogpunt bescherming nodig hebben. Staatsbosbeheer beheert geheel of gedeeltelijk 120 Natura 2000-gebieden in Nederland. Deze gebieden zijn met de kleur donkergroen op de deze kaart aangegeven. Circa 50% van het areaal dat Staatsbosbeheer beheert is Natura 2000 gebied.



bron Natura 2000: RVO, kaart van Publieke Dienstverlening op Kaart (PDOK), Natura 2000

### Noodplan grote vuurvliinder

Om de Rottige Meente in Friesland beter leefbaar te maken voor de grote vuurvliinder is in de herfst een noodplan gestart. Dit is een initiatief van de provincie Friesland, de Vlinderstichting en Staatsbosbeheer, met financiële steun van de provincie. Het plan borduurt voort op maatregelen die de afgelopen twee jaar zijn genomen om het leefgebied van de grote vuurvliinder te verbeteren.

In de weinig overgebleven veenmoerassen in Nederland zijn de omstandigheden bijvoorbeeld door een slechte waterkwaliteit achteruitgegaan. Ook versnippering, verdroging en verzuring van de bodem vormen een bedreiging voor het leefgebied

van vele vlinders en insecten. De grote vuurvliinder komt nog heel weinig voor in Nederland en dreigde ook in de Rottige Meente uit te sterven. Met maatregelen als het weghalen van jonge bomen en het graven van ondiepe greppels, zijn er geschikte oevers ontstaan voor de waterzuring ontstaan. De grote vuurvliinder legt haar eitjes in de waterzuring.

Van het natter en opener maken van het gebied profiteert niet alleen de grote vuurvliinder, maar het hele ecosysteem. Want er leven hier meer bijzondere insecten, zoals zeldzame soorten libellen en hommels. De zeldzame groenknolorchis groeit er en de otter, purperreiger en zwarte stern hebben het er ook naar hun zin.



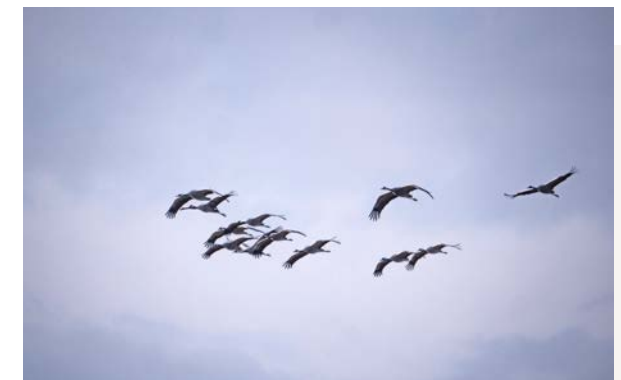
Grote vuurvliinder

### 2.2.2 Nationale Parken

Als beheerder in 17 van de 21 Nederlandse nationale parken is Staatsbosbeheer partner in het Nationale Parken Beleidsprogramma. Nationale parken zijn de parels van de Nederlandse natuur. In de parken worden bezoekers door boswachters en vrijwilligers meegenomen in het verhaal van de Nederlandse natuur. Zo werken de boswachters uit meerdere parken samen om langs de *East Atlantic flyway* het indrukwekkende verhaal van de trekvogels beleefbaar te maken.

In meerdere parken wordt een goede zonering van de recreatie toegepast, zodat natuur in de kernen van de gebieden voldoende rust krijgt.

In het Nationaal Park het Lauwersmeer werkt Staatsbosbeheer samen met onderzoekers van de Rijks Universiteit Groningen. Zo komen wetenschap en praktijk dichtbij elkaar en worden onderzoeksresultaten beter toepasbaar in het dagelijks beheer.



Kraanvogeltrek

## 2.3 Bos en klimaat

Met de doelstelling van Staatsbosbeheer om het Nederlandse bos met 5.000 hectare uit te breiden, leveren we een bijdrage aan meer bos en aan het vastleggen van CO<sub>2</sub> als onderdeel van de nationale bossenstrategie. Het nieuwe bos in Nederland is niet alleen goed voor het klimaat. Het is ook belangrijk voor andere grote maatschappelijke opgaven zoals biodiversiteit, recreatie en gezondheid en de circulaire economie. Samen met provincies en gemeenten kijkt Staatsbosbeheer op welke plekken we nieuw

bos kunnen realiseren. We proberen daarbij altijd verschillende functies van het landschap en de natuur te combineren. Zo werken we aan het vergroten en verbinden van oude en kleine boskernen en aan het uitbreiden van zeldzame bostypen zoals beekdalbossen, veenbossen en ooibossen in de uiterwaarden. Naast bosaanleg door bomen te planten, laten we daar waar het kan bos spontaan ontwikkelen tot duurzaam en kwalitatief bos. Dat gaat bijvoorbeeld om spontane ontwikkeling van ooibossen in het rivierengebied of van veenbossen in laagveengebieden. De vernatting van veenweidegebieden kan

eveneens een grote bijdrage leveren aan het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot door inklinking van veen.

In de praktijk is het niet eenvoudig voldoende locaties voor nieuw bos te vinden (ruimte is schaars), is de realisatie complex en leiden vooral de vergunningsprocessen nogal eens tot uitstel en ook tot afstel. Met de aanplant van plantseizoen 2025/2026 meegerekend is er nu circa 1.300 hectare nieuw bos gerealiseerd (geplant en spontaan). Staatsbosbeheer blijft zich inzetten om uiteindelijk 5.000 hectare nieuw bos te realiseren.

### Bosaanplant Staatsbosbeheer

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Gepland/deels gerealiseerd</i>
<b>Jaar</b>	83 hectare	190 hectare	218 hectare	193 hectare*	200 hectare	238 hectare	200 hectare
<b>Cumulatief</b>	83 hectare	273 hectare	491 hectare	684 hectare*	884 hectare	1.122 hectare	1.322 hectare

\*Hectares wijken af t.o.v. jaarverslag 2023 omdat de plantwerkzaamheden door weersomstandigheden niet in dat jaar afgrond konden worden.



Aanplant bos in de Weelen

Een bijzonder project is het nieuwe bos in De Weelen. Private partijen hebben hierbij ondersteund in de kosten. De Weelen in de kop van Noord-Holland beslaat ruim 350 ha aan graslanden, waterlopen en bos. Op dit moment is er circa 80 ha bos in het gebied. Het gebied heeft er circa 8 ha bos bijgekregen, dat is geplant op diverse kleine locaties verspreid over het gebied. Het nieuwe bos is ingeplant met verschillende soorten, voornamelijk autochtone bomen en struiken onder andere zomereik, zwarte els, zachte berk en haagbeuk. Door de aanplant van veel verschillende boom- en struiksoorten wordt het bos gevarieerder en daardoor nog aantrekkelijker voor dieren, planten en mensen. Meer variatie betekent ook dat een bos veerkrachtiger wordt en dus beter bestand is tegen de gevolgen van klimaatverandering, zoals extreme droogte of juist hele natte periodes, en ziektes zoals de essentaksterfte die momenteel de essen in Nederland bedreigt.

### Versterken veerkracht bossen

Naast het aanleggen van nieuw bos investeert Staatsbosbeheer in het versterken van de veerkracht van bossen. Ruim een derde van de gebieden die Staatsbosbeheer beheert bestaat uit bos. Een substantieel deel van deze bossen is zeer kwetsbaar voor de gevolgen van klimaatverandering en stikstofdepositie. Met toekomstbestendig bosbeheer werken we aan het versterken van de veerkracht van onze bossen.

Dit doen we op verschillende manieren: door te werken aan gemengde bossen met verschillende boomsoorten, door klimaatbestendige boomsoorten te planten die bijvoorbeeld goed tegen droogte kunnen en door kleinschalig onze bossen te beheren zodat het bosklimaat in stand blijft.

Klimaatverandering leidt niet alleen tot toenemende droogte. Ook extreem natte omstandigheden kunnen optreden, zoals in 2024. Op diverse plekken leidde dit tot ondergelopen

bosvakken gedurende het groeiseizoen. Doordat boomwortels te weinig zuurstof kregen, zijn op diverse plekken in lager gelegen bomen en zelfs hele bosvakken afgestorven. Dit was niet alleen in 2024 het geval, maar ook in 2025 zagen we nog sterfte van bomen die het jaar ervoor verzwakt waren. Hoewel dit het gevolg is van de natste periode ooit gemeten, kunnen dit soort weersextremen vaker voorkomen en trekken we hier belangrijke lessen uit. Ruim een kwart van de bossen van Staatsbosbeheer staat onder directe invloed van het grondwater. Dit betekent dat we hier hydrologische maatregelen kunnen nemen om water vast te houden in droge periodes, maar dat we ook moeten kunnen afvoeren in extreem natte periodes om grootschalige sterfte te voorkomen.

De gevolgen van klimaatverandering kunnen we als terreinbeheerder niet volledig oplossen, maar we kunnen wel de gevolgen mitigeren door de biodiversiteit in onze bossen zo veel mogelijk te versterken. Niet alleen om soorten te beschermen en te behouden, maar ook om de veerkracht van het bosesysteem te versterken.

Een belangrijk deel van de biodiversiteit in bossen is gebonden aan oude, aftakelende bomen en dood hout. Daarom versterkt Staatsbosbeheer het aandeel veteranobomen en dood hout(kernen) in bossen en zorgt voor voldoende grazige, bloeiende bosbermen, bosweides en gevarieerde bosranden voor de meer warmteminnende soorten zoals vlinders.

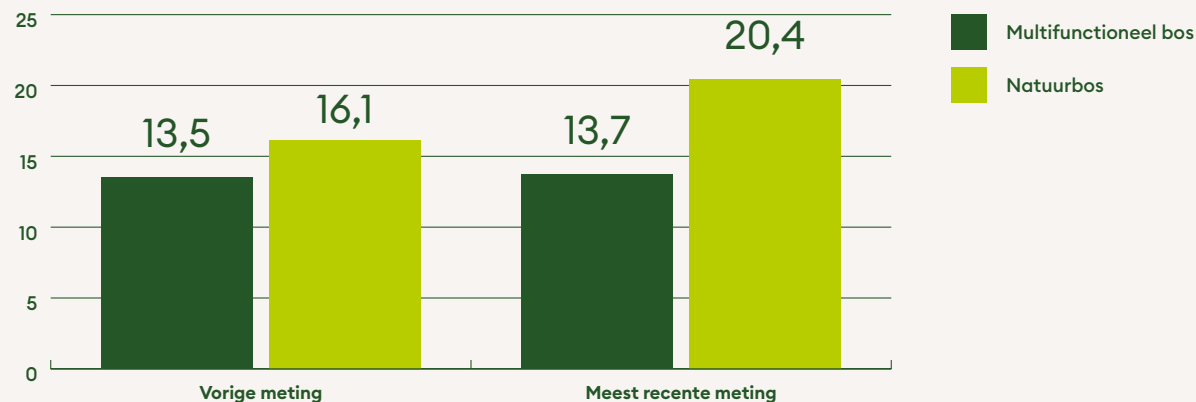


*Dode bomen door te lang ondergelopen bos*

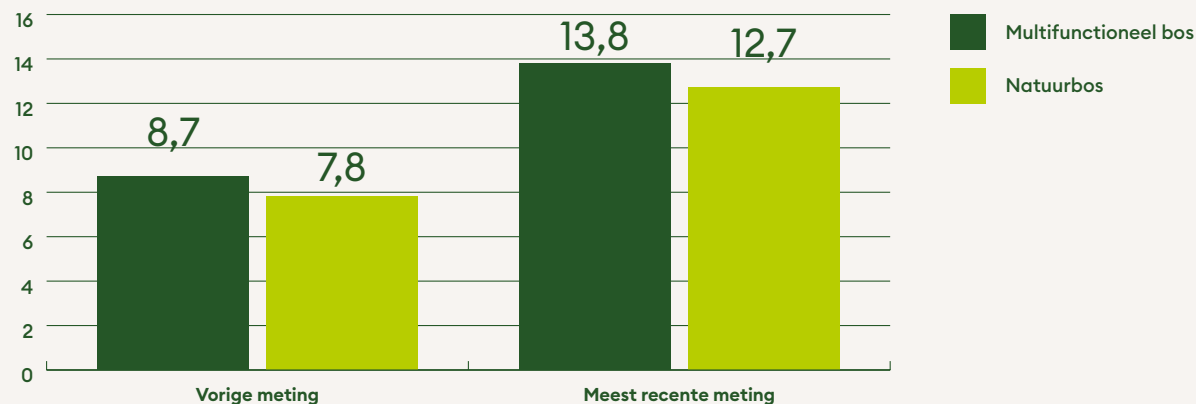
Daarnaast staan veel bossen op voedselarme, droge en verzuringsgevoelige zandgronden. In de twintigste eeuw kregen deze bodems door een toenemende depositie van aanvankelijk zwavel en momenteel vooral stikstof te maken met verzuring. De effecten op het bos worden steeds duidelijker: verminderde wortelgroei, verstoring van het bodemleven, een algehele afname van de vitaliteit en verstoring van het voedselweb.

Op diverse plekken werkt Staatsbosbeheer aan de revitalisering van bossen door de aanplant van boomsoorten met goed verteerbaar strooisel die kunnen helpen om verzuring tegen te gaan. Ook past Staatsbosbeheer de hydrologie aan om baserijk kwelwater beter te kunnen vasthouden, met gebruikmaking van diverse provinciale subsidieregelingen. Tot slot onderzoekt Staatsbosbeheer samen met wetenschappers welke bufferstoffen we kunnen toedienen om verzuring tegen te gaan en de beschikbaarheid van basische kationen te vergroten. Met het grootschalig toepassen van steenmeel zijn we vooralsnog zeer terughoudend omdat de lange termijneffecten op het bodemleven onbekend zijn.

**Hoeveelheid dood hout (m<sup>3</sup>/ha)**



**Dikke bomen (>50 cm)**



Veel van de bosgebonden biodiversiteit is gebonden aan dood hout en veteranabomen. De figuren geven de ontwikkeling weer van het gemiddelde aandeel dood hout en dikke (veteraan)bomen in de bossen van Staatsbosbeheer. Hierbij worden de resultaten van recente veldmetingen vergeleken met de resultaten uit de vorige meetronde twaalf jaar eerder. De hoeveelheid dood hout (uitgedrukt in kubieke meters (m<sup>3</sup>) staand en liggend dood hout per hectare) in natuurbos is met circa 25% toegenomen. In multifunctioneel bos is het aandeel nagenoeg gelijk gebleven. De komende jaren heeft Staatsbosbeheer daarom extra aandacht voor het versterken van dood hout in de multifunctionele bossen. Het aandeel dikke bomen in beide bostypen is met 60% toegenomen. Dit betekent dat het aandeel potentiële veteranabomen in Staatsbosbeheer-bossen fors is gestegen.

### Fijnsparren- en essensterfte

Als gevolg van klimaatverandering is er de laatste jaren een forse toename van het neerslagtekort in het groeiseizoen en daarmee droogtestress bij bomen. Dit leidt tot verminderde groei en een lagere vitaliteit, waardoor bomen extra kwetsbaar worden voor ziekten en plagen en zelfs sterfte. De grootschalige sterfte bij fijnspar als gevolg van droogte en bastkeveraantastingen is daar het bekendste voorbeeld van.

Het is dan ook een grote klus om de essen- en fijnsparbossen te herstellen na massale sterfte in deze bossen. Vanaf 2019 zijn circa 796 hectare essenbosdelen verjongd in de samenwerking tussen Staatsbosbeheer, Stichting Buitenfonds en Shell Nederland B.V. (zie voor meer informatie de bijlage bij dit jaarverslag). Daarnaast zijn enkele honderden hectares met financiering van derden (privaat en provincies) of eigen inzet aangepakt. Het vervangen van de essen in de essen-bosdelen heeft een gunstig effect op het hele bosperceel. De totale oppervlakte van deze bospercelen (waarin de es de hoofdboomsoort is) bedraagt ruim 1.400 hectare en ze liggen voornamelijk in Flevoland, Groningen, Friesland en Zuid-Holland. We hebben naar verwachting nog tot 2030 nodig om het volledige areaal aan zieke essenbossen aan te pakken en te ontwikkelen naar duurzame en gemengde bossen.

In 2022 is gestart met de aanpak en herbebossing van zieke fijnsparbossen. Het gaat in totaal om 1.750 hectare. De voortschrijding van de ziekte is grillig en onvoorspelbaar. Dit heeft ook zijn uitwerking op het

project. De velling van de zieke of dode fijnsparren is op veel plekken op gang gekomen. In 2025 is 9% herplant gerealiseerd waarmee in totaal op ruim 300 hectare de ontwikkeling is ingezet naar een gevarieerd bos. Hierbij kiezen we voor klimaatbestendige boomsoorten.

Ook bij andere boomsoorten, zoals berk, beuk, den, douglas en lariks, zien we verzwakking en sterfte als gevolg van droogte. In veel van onze bossen in

Zuid-Nederland zijn het afgelopen jaar door droogte verzwakte dennen aangetast door de schimmel *Sphaeropsis*, een schimmel die in de Duitse Rijnvallei tot grootschalige bossterfte leidt. In Staatsbosbeheer-gebieden zien we met name in de Meinweg grote sterfte. Voor ruim 65 hectare dennenbos bereiden we de herplant voor. In de toekomst verwachten we meer van dit soort calamiteiten.



*Aanplant bomen*



*Natuurinclusieve landbouw*

## 2.4 Natuurinclusieve landbouw

### Resultaten

Staatsbosbeheer heeft gewerkt aan de opdracht van het ministerie van LNV om voor eind 2025 met tachtig boerenbedrijven een samenwerking aan te gaan en hen te helpen over te schakelen op natuurinclusieve landbouw (NIL). Dit gaat om bedrijven met land dicht tegen kwetsbare natuurgebieden aan. Zo kan Staatsbosbeheer de natuurkwaliteit van zijn gebieden verbeteren en bijdragen aan de landbouwtransitie en diverse maatschappelijke vraagstukken als waterkwaliteit en veiligheid, biodiversiteit en klimaatverandering. Het onzekere toekomstperspectief voor de landbouw heeft zijn doorwerking in het afsluiten van natuurinclusieve samenwerkingen. In 2025 is Staatsbosbeheer met achttien nieuwe agrarische ondernemers een langjarige samenwerking aangegaan, waarmee het totaal aantal

samenwerkingen op 57 komt. Met deze 57 bedrijven is in totaal zo'n 6.000 hectare grond gemoeid. Hiervan bestaat 38% uit natuurterreinen die in gebruik zijn gegeven aan de NIL-partners. Het grootste deel - 62% - is landbouwgrond dat nu op een duurzamere wijze wordt beheerd. De verwachting is dat er in de eerste maanden van 2026 met meerdere bedrijven een NIL-samenwerking wordt ondertekend.

### Verlenging en extra NIL-opdracht

Mede door het succes dat het programma Natuurinclusieve landbouw tot nu toe heeft behaald, heeft het ministerie van LNV de opdracht voor NIL met twee jaar verlengd. Ook heeft het regieteam Landelijk gebied (RTLG) Staatsbosbeheer gevraagd extra inspanning te leveren op het gebied van natuurinclusieve landbouw rond vijf clusters van Natura 2000-gebieden.

## 2.5 Landschap en cultuurhistorie

Staatsbosbeheer draagt zorg voor het landschap en het erfgoed in zijn terreinen. Dit erfgoed bestaat uit een breed palet; van monumenten zoals landgoederen, forten en statige parken tot historische akkers, terpen, eendekooien, hakhoutbossen, afwisselende coulisselandschappen en grafheuvels. De elementen dragen bij aan de herkenbaarheid van de landschappen en versterken de identiteit van de Nederland.

### Monumenten

Een belangrijk deel van het erfgoed in de Staatsbosbeheer-terreinen zijn de monumenten: rijksmonumenten, provinciale monumenten en gemeentelijke monumenten. Een deel heeft werelderfgoedstatus. Er zijn zo'n negenhonderd monumenten aan de zorg van Staatsbosbeheer toevertrouwd, waarvan ongeveer een kwart bestaat uit archeologische monumenten, een tiende uit groene monumenten en tweederde uit gebouwen en kleine bouwwerken.

Staatsbosbeheer zet zich in voor het onderhoud en beheer van deze monumenten. In 2025 zijn bijna alle aanvragen voor de Subsidieregeling Instandhouding Monumenten gehonoreerd. Er is een bedrag van € 1,6 miljoen toegekend aan veertig projecten. Dit jaar betreft het met name middelen voor onderhoud en beheer van archeologische monumenten, waaronder veel grafheuvels. Deze onderhoudsbijdrage is te danken aan een verbetering van de subsidieregeling vanuit de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.



*Schaapskooi Boeschoten*

### **Gebouwde monumenten**

Staatsbosbeheer is bezig met een herpositionering van de portefeuille gebouwde monumenten. We focussen op Unesco Werelderfgoed, monumentale complexen en de gebouwen die samenhangen met onze natuurgebieden, zoals een schaapskooi in een heidegebied of een watermolen in een natuurlijk beekdal. We hanteren bij vervreemding van monumenten een zorgvuldige procedure, conform de werkwijze van andere rijkspartijen.

Voor de gebouwde monumenten die samenhangen met de natuurgebieden werkt Staatsbosbeheer stapsgewijs naar optimaal beheer met passende herbestemming, medegebruik en publieke beleving. Zo krijgt dit te beschermen culturele erfgoed meer maatschappelijke waarde.

Een onderdeel van deze stapsgewijze aanpak is het werken aan het herstel en de restauratie van monumenten met door de provincies beschikbaar gestelde middelen. Zo is het plaggendak van de schaapskooi Boeschoten op de Veluwe met behulp van een subsidie van de provincie Gelderland gerestaureerd. De schaapskooi is een essentieel onderdeel van het verhaal van dit gebied, waar eeuwenlang de heidevelden werden begraasd en de mest van de heide als plaggen weer werd benut voor de akkerbouw op de naastgelegen es.

### **Gennepershuis**

Een bijzonder monument is het Gennepershuis, gelegen aan de Maas in Noord-Limburg. Het Gennepershuis vormde in de middeleeuwen een imposante burcht, maar is nu een ruïne die beschermd is als archeologisch rijksmonument. De ruïne ligt verscholen achter de bomen en struiken en is volledig opgenomen door de natuur. De restanten, waarvan de oudste delen al bijna duizend jaar oud zijn, raakten steeds verder in verval. In samenwerking met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, provincie Limburg, gemeente Gennep en andere partners worden de resten van de burcht na diverse noodzakelijke onderzoeken nu geconsolideerd om deze voor de toekomst te behouden. Dit betekent dat een deel van de grond en begroeiing worden verwijderd om resten van muren duidelijk zichtbaar en hecht en duurzaam te maken. Deze plek is niet alleen een belangrijk leefgebied voor flora en fauna zoals dassen en vleermuizen, maar laat bezoekers ook de bijzondere geschiedenis van deze plek beleven.



*Gennepershuis*

### **Landschapselementen**

Staatsbosbeheer werkt in 2025 actief aan het versterken van de herkenbaarheid van het landschap door aanleg en herstel van gebiedseigen landschapselementen. Dankzij middelen vanuit het ministerie van LNV zijn talloze houtwallen, singels en poelen hersteld en aangelegd. Daarmee levert Staatsbosbeheer een bijdrage aan een fijnmazige groenblauwe dooradering van ons landschap. Een voorbeeld is het herstel van elzenmeten op Schouwen-Duiveland. Elzenmeten zijn eeuwenoude elzensingels op de voorgronden van de binnenduinenranden van de Zeeuwse en Zuid-Hollandse eilanden. Ze hadden een belangrijke functie als waterverdeler. In natte tijden konden ze het te veel aan water afvangen om landbouw te kunnen bedrijven en in droge perioden konden ze water leveren. Het elzenhout werd gebruikt als geriefhout en hakhout voor bouw- en stookhout voor bakkerijen en voor fundering van boerderijen. Dit oude gebruik herstellen we op de Kop van Schouwen in samenwerking met boeren die het water in het vroege voorjaar nodig hebben voor hun gewassen. We leggen de elzenmeten aan op basis van onderzoek waar deze in het verleden hebben gelegen. De provincie Zeeland en Erfgoed Zeeland ondersteunen zowel financieel als in de uitvoering van het project. We streven ernaar om de helft van het bedrag van het ministerie van LNV te besteden aan de aanleg van landschapselementen en de andere helft aan het herstel van landschapselementen.

### **Mens & Biosfeergebied de Maasheggen**

In het Maasheggengebied wordt al jaren samengewerkt aan herstel van biodiversiteit en landschap. Sinds 2018 is het gebied bekroond met de Unesco Mens & Biosfeer status. Dit is een uniek label dat een gezonde balans tussen mens en natuur centraal stelt. Bovendien is het

Maasheggenlandschap in 2025 genomineerd als de Nederlandse inzending voor de European Landscape Award. Staatsbosbeheer werkt hier intensief samen met boeren en gebiedspartners zoals de gemeente Land van Cuijk en de Vereniging Nederlands Cultuurlandschap. Er loopt een groot ruimte voor de rivier-project en het landschap wordt

verder ontwikkeld door kilometerslange aanplant van meidoornheggen. Het traditionele beheer van het heggenvlechten wordt gevierd en in stand gehouden op het jaarlijkse NK Heggenvlechten. Landschap en erfgoed vormen hier langs de Maas de verbinding tussen de mens en natuur en zijn de motor voor een duurzame ontwikkeling van het gebied.

### **Nieuwe kwaliteit**

Het versterken van de herkenbaarheid van het landschap kan samengaan met het toevoegen van nieuwe kwaliteit. Zo werken we in het Balij-Bieslandse Bos in Zuid-Holland in samenwerking met het waterschap en met financiering van de provincie aan een integraal ontwerp voor het krekengebied. Belangrijke ingrediënten in het plan zijn de veranderingen in de vegetatie, een aangepast watersysteem, nieuwe oeverprofielen, herontwerp van de bomenlanen en een nieuw wandelpad. Zo draagt het ontwerp bij aan natuurkwaliteit, eenvoudiger beheer en een betere ruimtelijke beleving van het landschap.



*Maasheggen*

## 2.6 Duurzaam gebruik

### Circulaire economie

In 2050 moet de Nederlandse economie volledig circulair zijn; dat is een doelstelling van de rijksoverheid. Staatsbosbeheer heeft de ambitie de ontwikkeling naar een circulaire en biobased economie (CE & BBE) te bevorderen met het leveren van hout en andere biograndstoffen die bij ons natuurbeheer vrij komen en het natuurinclusief gebruik van onze terreinen. Naast hernieuwbare grondstoffen vraagt ontwikkeling van de CE & BBE nieuwe samenwerkingsverbanden. Zowel aan het begin van de ketens, met andere terreinbeheerders, als in de keten met innovatieve bedrijven. Staatsbosbeheer legt nieuwe verbanden om grondstoffen van Nederlandse bodem een nieuw leven te bieden. Opbrengsten vloeien terug naar onze bossen en andere natuur. Bovendien wordt Nederland (iets) minder afhankelijk van grondstofstromen uit het buitenland.

Het ministerie van LVVN is in 2025 begonnen met een nieuwe overheidsstrategie voor biograndstoffen. Vanuit onze positie als bos- en natuurbeheerder produceren we hout en brengen we ook andere biograndstoffen voort. Vanuit die positie hebben we input geleverd en meegewerkt aan de inhoudsvorming van de biograndstoffenstrategie.

Staatsbosbeheer zoekt daarbij samenwerking met overheden en marktpartijen, met als uitgangspunt dat het Nederlandse bos een natuurlijke bron is voor de duurzame grondstof hout. Houtkap hoort bij het onderhoud en beheren van bossen en de houtproductie levert een bijdrage aan de circulaire economie.

Zo hebben wij het initiatief genomen om een platform te ontwikkelen voor de samenwerking tussen terreinbeherende organisaties en marktpartijen. In dat kader is de samenwerking met Natuurmonumenten geëvalueerd en voor vijf jaar bekrachtigd. Ook de samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf is in 2025 voorbereid, deze wordt in 2026 geëffectueerd.

Onder het label 'Hollands Hout' geven we kwaliteitshout uit de bossen van Staatsbosbeheer een nieuw leven in uiteenlopende hoogwaardige toepassingen.

### Grondstromen

In totaal is er dit jaar zo'n 180.000 m<sup>3</sup> grond aangevoerd en is er 500.000 m<sup>3</sup> grond vrijgekomen. In Flevoland is onder andere het project Schoterveld opgeleverd en is de realisatie van het verblijfsrecreatieterrein Hollandse Hout gestart. Voor de natuurontwikkeling in de Gendtse Waard is er gewerkt aan een optimalisatie van het eindontwerp. Alle vrijgekomen grondstromen zijn afkomstig uit natuurontwikkelingsprojecten.

### Natuurbegraven

Staatsbosbeheer is gestart met verkenningen voor het in erfpacht uitgeven van locaties die geschikt zijn als natuurbegraafplaats. Een natuurbegraafplaats is een natuurgebied waar begraven in de natuur mogelijk is. Staatsbosbeheer speelt hierbij in op een groeiende maatschappelijke behoefte en kan tegelijkertijd nieuwe, hoogwaardige en financieel gedragen natuur creëren.



Vellen van Douglas





# 3. Mens en samenleving

---

## 3.1 Recreatie

### Recreatie in de natuur blijft groeien

De natuur wordt steeds vaker en met veel plezier bezocht. Ook het sporten in de natuur is steeds populairder onder meer door de afname van sporten in verenigingsverband. Om deze groei in goede banen te leiden, werkt Staatsbosbeheer in de drukker bezochte gebieden met zoneringsplannen. Zo zorgen we ervoor dat recreatie en natuurwaarden goed in balans blijven en bezoekers optimaal van hun omgeving kunnen genieten. Dat vraagt om zorgvuldige afwegingen. We overleggen daarom regelmatig met de buitensportbonden om elkaars verwachtingen goed op elkaar af te stemmen.

We zetten ook gezamenlijk in op meer openbare en aantrekkelijke groene ruimte buiten bestaande natuurgebieden. Dit doen we onder andere via onze deelname aan NLBuiten en het vrijetijd domein van Collectief Natuurinclusief en in samenwerking met Wandelnet.

### Vereenvoudiging aanvragen evenementen

Het aanvragen van een evenement in natuurgebieden is geen eenvoudige opgave voor de (meestal) vrijwilligers van de aanvragende partijen.

De aanvraag moet langs veel 'loketten' (gemeente, omgevingsdienst, provincie) en uiteindelijk moeten de terreinbeheerders al dan niet toestemming geven.

Op initiatief van de NOC\*NSF en de NTFU (bond voor wielrenners en mountainbikers) wordt samen met Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer een vereenvoudigde aanvraagprocedure ontwikkeld. Door bijvoorbeeld zeggenschapskaarten en recreatiezoneringsplannen digitaal beschikbaar te maken kunnen organisatoren al voordat een aanvraag wordt ingediend zien bij welke organisaties ze moeten aankloppen en kunnen ze de kans van slagen van de aanvraag beter inschatten. In het voorjaar van 2026 wordt proefgedraaid met het systeem. Wanneer het operationeel is, levert het ook tijdswinst op voor de boswachters.

### Website en routes

De routepagina's van de Staatsbosbeheer-website heeft meer bezoekers en er zijn meer routes gedownload dan in 2024. Er zijn ook een paar nieuwe boswachterspaden gerealiseerd en bestaande boswachterspaden kregen een update.



### Logeren bij de boswachter: kamperen

De natuurkampeerder heeft de Staatsbosbeheer-kampeertreinen ook in 2025 goed bezocht. We zien een lichte stijging van het aantal reserveringen, overnachtingen en de algehele bezettingsgraad ten opzichte van 2024. Ook de groepskampeertreinen blijven onverminderd populair onder gezelschappen en commerciële partijen. Het verblijf op onze natuurkampeertreinen werd dit jaar beoordeeld met een 8,4.

In 2025 is volop ingezet op het verder verbeteren van de digitale klantreis, van boeking tot en met

verblijf. Met de ingebruikname van een nieuw boekingssysteem en website en met de ontwikkeling van een digitale receptie voor op de terreinen, zijn de online contactmomenten van het kampeerproduct verder geoptimaliseerd. Deze ontwikkelingen zullen zich voortzetten in 2026.

### Vakantiewoningen Staatsbosbeheer

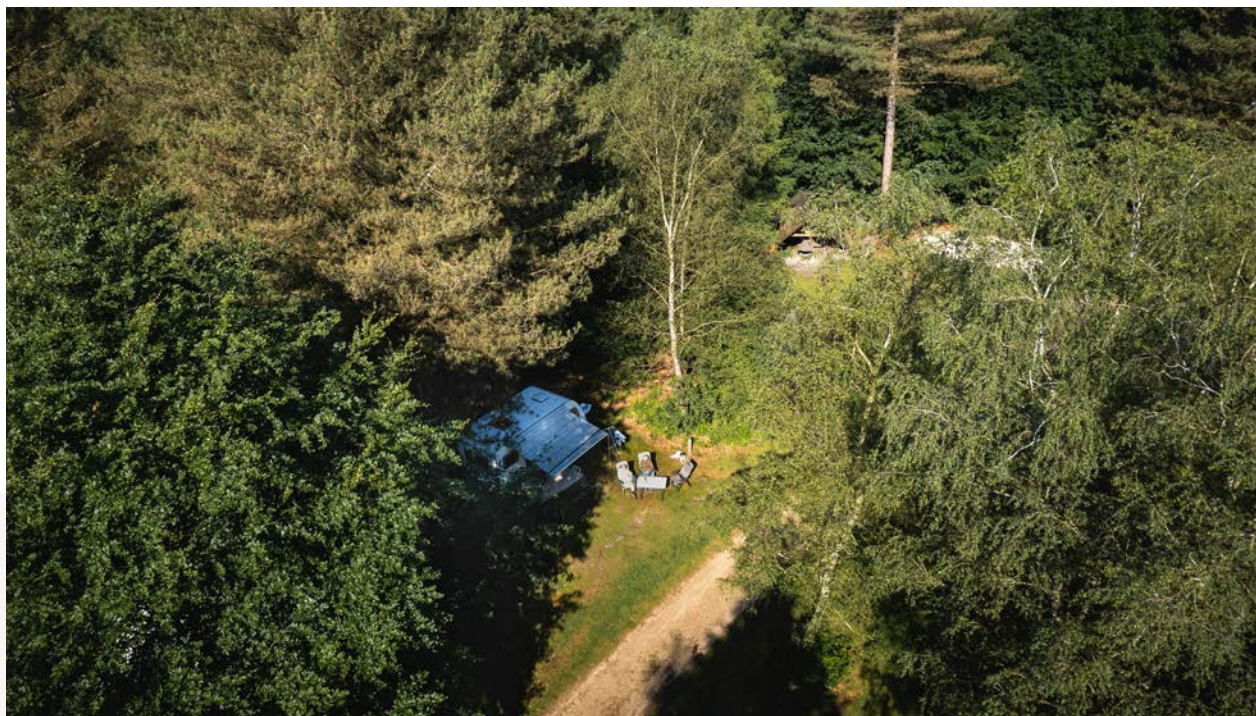
Staatsbosbeheer biedt al ruim 25 jaar vakantiewoningen aan. De exploitatie van deze woningen loopt via Buitenleven Vakanties B.V. Met het verhuren van vakantiewoningen bieden we unieke overnachtingsmogelijkheden in of naast

Staatsbosbeheer-natuurgebieden. Bovendien zorgt dit voor inkomsten en kunnen we de vaak monumentale panden beter in stand houden. Het tevredenheidscijfer van onze klanten is een 8,7.

## 3.2 Handhaving

### Aandacht voor belang groene boa's

Op 30 januari 2025 heeft Staatsbosbeheer een bezoek gebracht aan de Tweede Kamer om de ontoreikende financiering van de boa's en vraagstukken omtrent de veiligheid van de boa's onder de aandacht te brengen. Op 3 juli 2025 heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen over het structureel voorzien in adequaat toezicht door groene boa's, waarna voor 2025 en 2026 geldt voor financiering van de boa-capaciteit bij Staatsbosbeheer beschikbaar is gesteld. In totaal wordt voor deze twee jaren een incidenteel bedrag van € 2 miljoen per jaar uitgekeerd. De gesprekken over structurele financiering van de boa's duren voort.



Logeren bij de boswachter



Afvaldumping

### **Workshop Verdwaald in de natuur**

Boa's constateren dat dak- en thuislozen, arbeidsmigranten en mensen met onbegrepen gedrag steeds vaker de buitengebieden opzoeken om daar te verblijven.

In samenwerking met de Vereniging Natuurmonumenten is er subsidie aangevraagd bij ZonMw voor de medewerkers (vooral nog alleen de boa's) van beide organisaties met als doel het versterken van beroepsprofessionals bij de aanpak van onbegrepen gedrag. Deze subsidie van € 0,3 miljoen is toegekend. Op 16 december 2025 is de samenwerkingsovereenkomst tussen Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer door de beide directeuren ondertekend.

## **3.3 Jeugd, werk, zorg en welzijn**

### **Jeugd en educatie**

In 2025 hebben ruim 900.000 kinderen op allerlei manieren deelgenomen aan activiteiten in de natuur, onder meer via kabouterpaden, NatuurWijs, de Nationale Boomfeestdag en in de speelbossen. Staatsbosbeheer heeft voor de tweede keer meegewerkt aan het project bliksemstage van de organisatie JINC, waarbij leerlingen kennis hebben gemaakt met het beroep van boswachter. JINC organiseert bliksemstages voor leerlingen van de basisschool en het vmbo uit wijken met sociaaleconomische achterstand om ze te helpen bij hun beroepsoriëntatie.



*Binnenwerk uitbreiding rietmoerassen*

### **Maatschappelijke arbeidsparticipatie**

Met maatschappelijke arbeidsparticipatie versterkt Staatsbosbeheer de verbinding tussen de natuur en de samenleving door kwetsbare groepen een actieve rol te geven in het natuurbeheer. Dat doen wij gezamenlijk met sociale samenwerkingspartners, waaronder verschillende rijksoverheden, zorginstellingen, speciaal onderwijs, PSO 30+ bedrijven en leveranciers.

De samenwerking tussen Staatsbosbeheer en Binnenwerk (onderdeel van O&P Rijk) biedt 424 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan als rijksambtenaar in de terreinen van Staatsbosbeheer. Zij werken in 58 teams over het hele land verspreid, juist ook op plekken waar minder werkgelegenheid is. Inmiddels hebben bijna alle beheerteams een of meerdere Binnenwerkteams aan het werk.

In 2025 werd de permanente samenwerkingsovereenkomst voor het 50e structurele Binnenwerkteam getekend in Sellingen. Het provinciehoofd van de provinciale eenheid Groningen verwoordde de samenwerking treffend: “Wij zijn trots op ‘onze’ Binnenwerkteams. Het zijn niet de mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben: de arbeidsmarkt heeft een afstand tot de mensen. En laat Staatsbosbeheer nou voldoende mooi, uitdagend en afwisselend werk hebben voor deze mensen.”

### Overige doelgroepen maatschappelijke arbeidsparticipatie

Naast de samenwerking met Binnenwerk continueert Staatsbosbeheer de samenwerking met de overige doelgroepen van maatschappelijke arbeidsparticipatie, zoals werkgestraften via Reclassering Nederland of deelnemers voor dagbesteding via zorginstellingen. Ook heeft Staatsbosbeheer samenwerkingen met ‘PSO 30+bedrijven’. Dit zijn bedrijven die gericht zijn op sociale arbeidsintegratie en leerwerktrajecten en hiervoor formeel zijn gecertificeerd.

In 2025 is er als onderdeel van het inkoopbeleid een start gemaakt met het verder uitrollen van Social Return On Investment (SROI) bij leveranciers, waarbij aanbestedingen en opdrachten voor beheeractiviteiten worden gekoppeld aan dagbesteding en aan beschut werk in de natuur via SW-bedrijven (gemeenten). Staatsbosbeheer biedt passende beheeractiviteiten voor iedere doelgroep, die vanuit overzicht en ritme en in groepsverband op te pakken zijn, omdat ze voldoening geven en het

resultaat direct zichtbaar is. Zo draagt maatschappelijke arbeidsparticipatie naar draagkracht bij aan ons natuurbeheer en biedt Staatsbosbeheer voor verschillende doelgroepen een passende werkplek.

Doelgroep	Aantal
Binnenwerk	424 (58 teams)
Sociale arbeidsintegratie	69 (3 sociale instellingen)
Dagbesteding	581 (64 zorgpartijen)
VSO / PRO 30+ bedrijven	119
Taakgestraften (Reclassering)	1.148

De ambitie in het ondernemingsplan ‘Veerkracht en Verbinding’ (2020-2025) ten aanzien van maatschappelijke arbeidsparticipatie is verwezenlijkt: “Voor kwetsbare groepen uit onze samenleving willen we met diverse partners meer en zinvolle werkarrangementen in het beheer realiseren.” De KPI uit dit ondernemingsplan, 500 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk in onze terreinen, is met de realisatie van 493 mensen eind 2025 de facto behaald.

### 8.000 vrijwilligers

Al ruim zestig jaar maken vrijwilligers integraal deel uit van Staatsbosbeheer. Ook in 2025 was hun inzet onmisbaar; 8.000 enthousiaste doeners hebben bergen werk verzet voor de Nederlandse natuur. Van deze groep van vrijwilligers hebben 6.131 mensen een individuele vrijwilligersovereenkomst. Daarnaast zijn 1.869 vrijwilligers aan ons verbonden

via diverse stichtingen en verenigingen. Daarnaast hebben 922 incidentele dagvrijwilligers meegeholpen aan diverse projecten. Vrijwilligers zijn een cruciale schakel in het verbinden van mens en natuur. Zo is natuurbeheer een gezamenlijke verantwoordelijkheid die niet alleen de natuur versterkt, maar ook de samenleving verrijkt.

De vrijwilligers zetten zich dagelijks in voor natuurbeheer in allerlei vormen: van strategisch advies aan de directie tot het zorgvuldig maaien van bijzondere blauwgraslanden. Of het nu gaat om fysiek beheer, het gastvrij ontvangen van publiek of monitoringswerk; hun bijdrage is van onschatbare waarde. Zo was tijdens de 25e editie van de Nationale Natuurwerkdagen de opkomst boven verwachting. Meer dan 500 deelnemers, vaak in familieverband, staken de handen uit de mouwen bij uiteenlopende projecten, van het opschonen van heide tot het opruimen van zwerfafval.

Staatsbosbeheer streeft naar een veilige en gezonde werkomgeving voor iedereen. In 2025 hebben we onze vrijwilligers wederom ondersteund met opleidingen en de nodige beschermingsmiddelen. Naast fysieke trainingen zoals BHV en Veldhulpverlening, biedt het e-learning platform Leer je Groen verdieping. Dit jaar introduceerde Staatsbosbeheer de nieuwe module Natuur & Gezondheid, die inzoomt op de positieve effecten van de natuur op welzijn. Voor de begeleiders van vrijwilligersgroepen is de opleiding Werken met vrijwilligers inmiddels de standaard voor professionele mentoring.

## Natuur en gezondheid

In 2025 heeft Staatsbosbeheer samen met maatschappelijke partners, overheden en kennisinstellingen ingezet op het toegankelijk maken van natuur, het stimuleren van gezond buiten zijn en het versterken van kennis over de relatie tussen natuur en gezondheid, met blijvende aandacht voor de balans met natuurdoelen.



Toegankelijkheid natuur

Enkele voorbeelden uit 2025:

- Samen met Alles is Gezondheid gaf Staatsbosbeheer vervolg aan de campagne Van Blauw naar Groen, waarmee we activiteiten organiseerden op Blue Monday en aandacht vroegen voor de positieve effecten van natuur op mentale gezondheid.
- Project Stadsboswachters liep dit jaar in Lelystad, Almere, Delft, Dordrecht en Utrecht. Hierbij zijn diverse activiteiten georganiseerd om de relatie tussen natuur en gezondheid te versterken, zoals een workshop over de effecten van natuur op de mentale gezondheid van jongeren, een bezoekje van de boswachter met eenzame ouderen in de natuur en een wandeling in het Zuigerplasbos met mensen met een fysieke beperking. Binnen dit project werken we samen met een netwerk van buurtorganisaties, onderwijsinstaties en welzijns- en zorgpartijen.
- In Nationaal Park De Groote Peel en de Schoorlse Duinen zijn vitaliteitsprogramma's ontwikkeld en uitgevoerd, waarin bezoekers natuur ervaren als plek voor ontspanning, herstel en beweging.

## 3.4 Samenwerking met recreatieschappen

### Zuid-Holland

In 2025 hebben drie van de vijf Zuid-Hollandse recreatieschappen hun langjarige samenwerking met Staatsbosbeheer opnieuw bekrachtigd: Groenalliantie Midden-Holland e.o., Recreatieschap Voorne-Putten en Coöperatief Beheer Groengebieden Midden-Delfland. Eerder, in 2024, werd de

voortzetting van de samenwerking met recreatieschap Rottemeren al beklonken. In 2026 vindt een herziening plaats van de samenwerkingsafspraken met Natuur- en Recreatieschap IJsselmonde.

Dankzij deze duurzame samenwerkingen, in combinatie met de financiële steun van de provincie Zuid-Holland, kunnen deze waardevolle natuur- en recreatiegebieden door Staatsbosbeheer worden beheerd. Zo blijven die veilig, toegankelijk en aantrekkelijk voor de vele bezoekers. In 2025 heeft de provincie Zuid-Holland opnieuw een subsidieregeling opengesteld waarmee recreatieschappen voor de periode 2026-2029 financiële ondersteuning kunnen aanvragen.

### Utrecht

Sinds 1 januari 2023 werkt Staatsbosbeheer samen met het Recreatieschap Stichtse Groenlanden in de provincie Utrecht. Aan het schap nemen negen gemeenten en de provincie Utrecht deel. Staatsbosbeheer speelt een belangrijke rol in de groene recreatie rondom de stad Utrecht door het uitvoeren van het beheer van drie Recreatie om de Stad-gebieden bij Utrecht en de samenwerking met het Recreatieschap Stichtse Groenlanden. De visie op de Stichtse Groenlanden-gebieden en de nabijgelegen Staatsbosbeheer-gebieden is in 2025 afgerond en vastgesteld en bevat handvatten om de gebieden toekomstbestendig te maken. Het vergroten van de samenwerking tussen Staatsbosbeheer en het recreatieschap voor beheer en ontwikkeling van de terreinen is daarvan onderdeel.



# 4. Bedrijfsvoering

## 4.1 Duurzame bedrijfsvoering

Staatsbosbeheer wil een positieve impact maken op milieu, mens en maatschappij en beoogt een duurzame bedrijfsvoering: groen, circulair en sociaal door de eigen footprint te verkleinen. Het duurzaamheidsbeleid voor de Staatsbosbeheer-bedrijfsvoering is gericht op duurzame mobiliteit, CO<sub>2</sub>-neutrale en duurzame kantoren en gebouwen, circulaire bedrijfsvoering en diversiteit en inclusie.

Staatsbosbeheer volgt het beleid van de Rijksoverheid om in 2030 een CO<sub>2</sub>-reductie van 55% na te streven en in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Ook willen we het gebruik van primaire grondstoffen beperken. In 2030 moet dat 50% zijn en in 2050 werken wij 100% circulair. Om in 2030 onze doelen te halen, willen we in 2026 verder inzetten op de verankering van duurzaamheid in de bedrijfsprocessen. Dit past ook binnen onze groene organisatie.

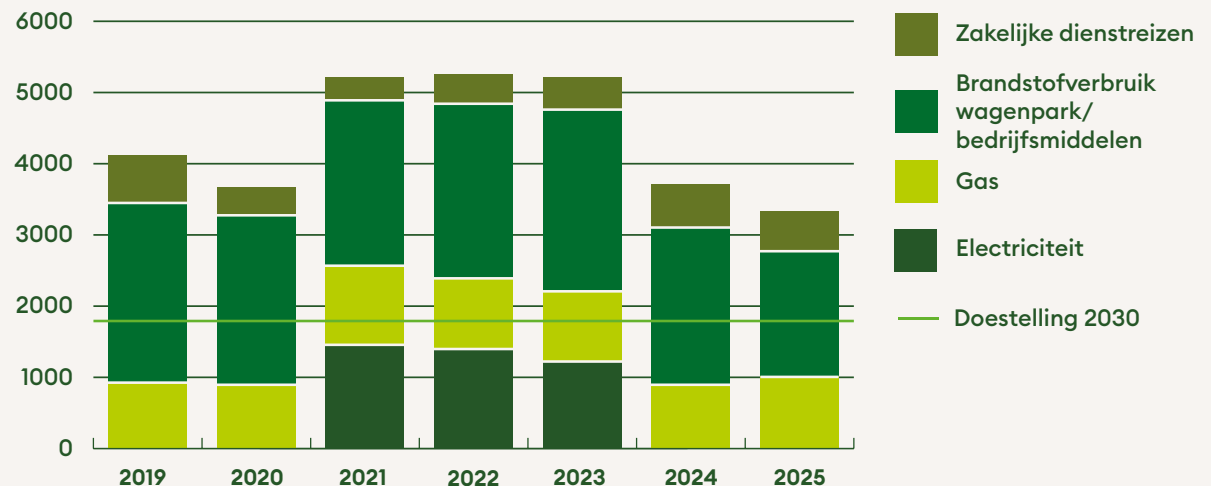
De CO<sub>2</sub>-footprint voor scope 1 en scope 2 wordt bepaald door het optellen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het energieverbruik, gebruikte brandstoffen en dienstreizen. Van deze onderdelen is het verbruik vermenigvuldigd met de emissiefactor (bron: [www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl)).

In de grafiek is te zien dat de uitstoot aanvankelijk is gestegen tot ruim 5.200 ton CO<sub>2</sub> in 2023, waarna deze is gedaald tot circa 3.400 ton in 2025. De belangrijkste oorzaak van deze verandering in de footprint is de overgang van groene stroom (Nederlandse wind) naar grijze stroom (Europese wind), waarvoor in 2020 om kostenredenen is gekozen. Met ingang van 1 januari 2024 wordt echter uitsluitend nog groene stroom ingekocht, wat heeft geleid tot een duidelijke daling van de

footprint. Door de toenemende inkoop van synthetische brandstof voor het wagenpark/bedrijfsmiddelen en de toename van de elektrische auto's is de CO<sub>2</sub>-footprint verder gedaald ondanks een toename van het aantal medewerkers.

Het merendeel van onze bedrijfsgebouwen heeft zonnepanelen voor de energievoorziening en al onze bedrijfsgebouwen voldoen aan minimaal energielabel C.

CO<sub>2</sub>-footprint (Ton) bedrijfsvoering



### **Duurzame mobiliteit**

Het wagenpark bestaat steeds meer uit elektrische en hybride voertuigen. Voor het zwaar materieel is de fossiele brandstof grotendeels vervangen door synthetische brandstof. Het aantal liter synthetische brandstof is gestegen van 331 duizend liter in 2019 naar 613 duizend liter in 2025. De inkoop van synthetische brandstof heeft gezorgd voor een CO<sub>2</sub>-reductie van 1,7 miljoen kg. Voor auto's die alleen over de weg rijden, is een elektrische auto de standaard bij het aangaan van een nieuw leasecontract.

## **4.2 Risicobeheersysteem**

Risicomanagement maakt integraal deel uit van de interne sturing en beheersing binnen Staatsbosbeheer. Hierbij wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en (soms dure) preventieve maatregelen. We zijn alert op de veranderingen in het risicoprofiel door onder andere maatschappelijke ontwikkelingen ten aanzien van het handelen door Staatsbosbeheer en uitbreiding van het takenpakket.

Voor de inrichting van governance en risicobeheersing hanteert Staatsbosbeheer het Three Lines Model. Hierin zijn rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicobeheersing, compliance en interne controle belegd in de eerste, tweede en derde lijn. De opzet en werking van deze beheersmaatregelen worden periodiek gemonitord in de tweede lijn en onafhankelijk getoetst door de interne auditfunctie (derde lijn). Jaarlijks worden audits uitgevoerd op

basis van een auditjaarplan. Conform het auditstatuut vindt in verband met voorkoming van overlap met de werkzaamheden van de externe accountant een beperkte inzet plaats voor uitvoering van financiële audits.

Via de kwaliteitscycli, zoals vastgelegd in de kwaliteitshandboeken voor certificering van SNL, ISO (9001 Kwaliteit en 14001 Milieu) en FSC®, wordt de kwaliteit van de uitvoering van onze wettelijke taken, het terreinbeheer in brede zin, geborgd. Het kwaliteitsmanagementsysteem waarborgt zoveel mogelijk de kwaliteit en de rechtmatigheid van de uitvoering van onze wettelijke/primaire taken, inclusief de daaruit voortvloeiende bedrijfsvoering-activiteiten.

Met de managementrapportages behandelt het directieteam de risico-inventarisatie op strategisch niveau. Daarbij worden ook de operationele risico's die zijn geïdentificeerd en besproken in de lijn, meegenomen. De auditcommissie en de raad van toezicht bespreken de risico-inventarisaties en deze vormen mede de input voor het jaarplan van de interne afdeling (derde lijn). De belangrijke risico's en kansen zijn in de volgende paragraaf opgenomen.

Staatsbosbeheer hanteert een overall risicobereidheid die zich kenmerkt als risicovoorzichtig. Risicovoorzichtig betekent dat financiële restrisico's in lichte mate worden geaccepteerd. In 2025 zijn geen wijzigingen in het systeem van risicomanagement aangebracht.

## **4.3 Risico's en kansen**

De belangrijkste risico's en kansen zijn:

- **Risico en kans: Adequaate en geborgd natuurbeheer**  
Voor adequaat en geborgd natuurbeheer heeft Staatsbosbeheer meer financiering nodig dan Staatsbosbeheer nu ontvangt. Het jaarrond beheer van de natuur is een randvoorwaarde voor het goed instandhouden van de natuur. Door de te lage financiering komt de instandhouding onder druk. Om dit risico te beheersen is Staatsbosbeheer continu in gesprek met stakeholders over de financiering van het natuurbeheer.
- **Risico: Financiering van overmacht situaties/ calamiteiten/drukfactoren**  
Staatsbosbeheer kan geconfronteerd worden met overmachtssituaties (zoals dierziekten, calamiteiten zoals natuurbranden en gevolgen van drukfactoren (zoals stikstof en illegale afvaldumpingen)). Door deze overmachtsituaties, calamiteiten en drukfactoren ontstaan risico's voor de instandhouding van natuur en de financiën (hoge uitgaven leidend tot financiële tekorten) van Staatsbosbeheer. Om dit risico te beheersen voeren Staatsbosbeheer en het ministerie van LNV het gesprek over wie welk risico draagt bij omvangrijke calamiteiten en overmacht situaties. Staatsbosbeheer voert met stakeholders het gesprek over de impact van de drukfactoren.

- **Risico: Reputatie/imagoschade**  
Staatsbosbeheer streeft naar maatschappelijk draagvlak. Desondanks kunnen zich situaties voordoen die maatschappelijke impact hebben zoals houtkap. Hierdoor bestaat het risico dat Staatsbosbeheer inzet moet plegen (en bijbehorende kosten moet maken) om de reputatie en imagoschade te beperken of ongedaan te maken. Om dit risico te beheersen voert Staatsbosbeheer de dialoog met stakeholders (zie paragraaf 1.3 van dit jaarverslag) en is issuemanagement geïmplementeerd.
- **Risico: Financiële verslaggevingsrisico's**  
Het opstellen van de jaarrekening brengt risico's mee op materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude, onder meer door onjuiste verwerking van transacties, onjuiste toepassing van verslaggevingsgrondslagen en onzekerheden bij schattingen en managementoordelen. Om deze risico's te beheersen beschikt Staatsbosbeheer over een stelsel van interne beheersings- en controlemaatregelen. Dit stelsel is gericht op het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving, met inachtneming van de inherente beperkingen van interne beheersing.
- **Risico: Niet naleven van wet- en regelgeving**  
Het niet naleven van toepasselijke wet- en regelgeving kan leiden tot overtredingen,

sancties en mogelijke financiële en niet-financiële gevolgen, waaronder reputatieschade. Om dit risico te beheersen beschikt Staatsbosbeheer over een stelsel van interne beheersingsmaatregelen dat onder meer vastgelegde procedures, monitoring en interne controles omvat. Hiermee wordt beoogd een redelijke mate van zekerheid te verschaffen over de naleving van relevante wet- en regelgeving, met inachtneming van de inherente beperkingen van interne beheersing.

- **Kans: Bijdrage leveren aan verbindingzones en overgangsgebieden**

Staatsbosbeheer kan als natuurbeheerder en eigenaar van gronden een bijdrage leveren aan de totstandkoming van verbindingzones en overgangsgebieden om de natuurdoelen te realiseren.

- **Kans: Ondersteuning gebiedsprocessen en Natuurinclusieve landbouw**

De specialistische gebiedskennis en ervaring van Staatsbosbeheer wordt in gebiedsprocessen gewaardeerd. Middels het programma Natuurinclusieve landbouw draagt Staatsbosbeheer bij aan de transitie naar duurzame landbouw, met name in zones rondom kwetsbare natuurgebieden. Hierdoor heeft Staatsbosbeheer de kans een positieve bijdrage aan gebiedsprocessen te leveren en daarmee aan het in stand houden van de natuur. Om deze kans te realiseren is Staatsbosbeheer in gesprek met stakeholders over de bijdrage en

bijbehorende financiering van Staatsbosbeheer in gebiedsprocessen en over natuurinclusieve landbouw op Staatsbosbeheer gronden.

### Risico's

Op basis van de financierings- en bufferfunctie van het eigen vermogen heeft Staatsbosbeheer minimaal een eigen vermogen nodig van € 70 miljoen. Staatsbosbeheer heeft ultimo 2025 een eigen vermogen van € 58,2 miljoen beschikbaar voor de financierings- en bufferfunctie. Het eigen vermogen van Staatsbosbeheer is daarmee gewaardeerd op 'Structurele herstelmaatregelen' conform het risicomodel van Staatsbosbeheer: Staatsbosbeheer is vooralsnog voldoende solvabel. Echter voor de lange termijn dienen herstelmaatregelen plaats te vinden.

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

Dit betekent dat Staatsbosbeheer zijn vaste activa op lange termijn niet structureel kan financieren met het eigen vermogen.

Staatsbosbeheer heeft ter versterking van zijn financiële positie in 2025 diverse trajecten ingezet of gecontinueerd:

- Gesprekken met provincies en het ministerie van LNVN over volledige vergoeding van de herijkte SNL-kostprijs.
- De continue gesprekken met stakeholders over de volledige vergoeding van de kostprijzen van Staatsbosbeheer voor de uitvoering van SNL-beheer en ontwikkel- en herstelprojecten.
- Het nemen van maatregelen om de kosten van producten en diensten die Staatsbosbeheer levert terug te brengen en keuzes maken over het wel of niet continueren van niet (volledig) gefinancierde activiteiten.
- In 2025 is een nieuw ondernemingsplan opgesteld waarna diverse trajecten zijn opgestart en is ook richting gegeven aan (sturing op) thema's als Natuurbeheer centraal en Toezicht en Handhaving die moeten bijdragen aan de financiële beheersing en prioritering.

De in 2025 opgetreden risico's met een (financiële) impact op het resultaat over 2025 zijn:

- De kosten van de werkzaamheden die Staatsbosbeheer uitvoert, worden niet volledig vergoed door opdracht- en subsidiegevers.
- Een deel van de voor Staatsbosbeheer noodzakelijke kosten om de doelen van het gedecentraliseerde beleid te bereiken is niet gefinancierd. Het betreft onder andere de beheermaatregel Recreatie om de stad (RODS), extra beheermaatregelen Natura 2000, beheer BARRO-gronden, inzet van boa's en boswachters

publiek en assetmanagement.

- Daarnaast zijn er activiteiten met lagere opbrengsten door landbouwontwikkelingen zoals natuurinclusieve landbouw, waardoor pachtopbrengsten dalen.
- Ook is de financiering van de bedrijfsvoering en eigenaarlasten van Staatsbosbeheer onvoldoende meegegroeid met de inflatie, toenemende wet- en regelgeving en de groei van de programma-/projectenportefeuille.
- Vanwege deze structurele onderfinanciering is de organisatie zich afgelopen jaren steeds sterker gaan richten op het voorkomen van financiële tekorten; deze budgettaire discipline heeft echter grote druk gezet op bijvoorbeeld instandhoudingsonderhoud en is ten koste gegaan van investeringen in een toekomstbestendige ICT-voorziening.

Staatsbosbeheer is voornemens in 2026 het gehanteerde risicomodel te evalueren en zo nodig te herzien.

#### **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. Staatsbosbeheer kent een zeer beperkt renterisico, omdat Staatsbosbeheer volgens de Comptabiliteitswet verplicht is om te bankieren bij de schatkist van het ministerie van Financiën en de staatsrentes laag zijn. Als gevolg van deze verplichting kan Staatsbosbeheer geen invloed uitoefenen op de renteresultaten. Daarnaast mag Staatsbosbeheer geen rentedragend vreemd vermogen aantrekken (Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer). De regelgeving is verankerd in Staatsbosbeheerbeleid, processen en werkvoorschriften. Omdat het renterisico zeer beperkt is zijn geen verdere specifieke maatregelen noodzakelijk.

## 4.4 Interne audit en Kwaliteitsmanagement

### Interne audit

De interne afdeling geeft voor het verantwoordelijk management een onafhankelijk en objectief oordeel over de kwaliteit van de beheersing van primaire-, ondersteunende- en besturende processen, systemen en projecten. Onderzoeken en audits worden door de interne afdeling planmatig uitgevoerd. Jaarlijks wordt hiervoor het auditjaarplan opgesteld, waarin de audits zijn vastgelegd die onder verantwoordelijkheid van de algemeen directeur worden uitgevoerd. De plaats van interne audit in de organisatie en de relatie van de interne audit met de directie en het overige management van Staatsbosbeheer is beschreven in het auditstatuut.

Staatsbosbeheer hanteert het Three Lines Model voor de inrichting en werking van risicomanagement- en interne beheersing. De derde lijn in het model staat voor de onafhankelijke interne auditfunctie. Interne audit voorziet in aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing, inclusief de inrichting en samenspel van de eerste en tweede lijn binnen Staatsbosbeheer.

In 2025 zijn diverse operational en compliance audits uitgevoerd waaronder:

- Audit FSC®, surveillance audit;
- Audit SNL, interne audit compliance SNL-voorwaarden;
- Audit Wet Politiegegevens, interne-controle;

Daarnaast was interne audit betrokken bij diverse interne en externe onderzoeken. De resultaten van de audits zijn gerapporteerd aan de algemeen directeur en aan de auditcommissie.

### FSC®

Het FSC®-systeem zorgt ervoor dat de bossen op onze aarde met 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® (FSC®-gegevens Staatsbosbeheer: Licentienummer FSC-C003956; Certificatiecode CU-FM/COC-16655). Het FSC®-keurmerk geeft aan dat Staatsbosbeheer het beheer professioneel en op een duurzame en maatschappelijke 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 2025 bedroeg de totale oppervlakte FSC®-gecertificeerd bos bij Staatsbosbeheer 95.112 ha.



Houtoogst

### Kwaliteitsmanagement

In 2025 zijn de ISO-audits voor de ISO 9001- en ISO 14001-certificaten uitgevoerd.

### Natuurlijk Verbeteren

Het organisatie ontwikkelprogramma van Staatsbosbeheer Natuurlijk Verbeteren behelst een aanpak om processen, samenwerking en sturing op resultaten continu te verbeteren. Het programma heeft als doel de organisatie op drie hoofdonderdelen te verbeteren: sturing, cultuur en gedrag, efficiënte en effectieve processen en duurzaam financieel resultaat.

Na een fase van starten, ontwerpen en pionieren is het programma eind 2025 beëindigd. Vanaf 2026 borgt Staatsbosbeheer de verdere ontwikkeling en begeleiding van verbeterprocessen in de organisatie.

## 4.5 Gemeenschappelijk normenkader en convenant

In het Gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht (27 november 2013) zijn normen voor instellingen die een publiek belang dienen uiteengezet. Door Staatsbosbeheer wordt aan de hierin omschreven normen voldaan, met uitzondering van de rapportage op het financieel meerjarenbeleid/ prognoses (scenarioanalyses), alsmede de onderliggende aannames en een vergelijking van begrote en gerealiseerde cijfers. De meerjarenraming wordt overeenkomstig artikel 21 lid 6 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer als

onderdeel van de begroting ter goedkeuring voorgelegd aan de minister. Hierbij wordt ook ingegaan op diverse uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen. Een vergelijking van begrote en gerealiseerde cijfers past niet in het door Staatsbosbeheer gehanteerde verantwoordingsmodel en is daarom achterwege gelaten.

In het addendum bij het Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer (van 24 juni 2015) is afgesproken dat Staatsbosbeheer in het jaarverslag rapporteert over het proces rond vervreemding van objecten en het oprichten of mede-oprichten van privaatrechtelijke rechtspersonen en het deelnemen in dan wel ontbinden van vennootschappen.

Voor vervreemding objecten is in artikel 1 van voornoemde addendum een voorafgaande generieke goedkeuring verleend voor vervreemding van objecten in zes categorieën. In 2025 is 283 hectare vervreemd, als volgt verdeeld in hectare:

Categorie	2025
Groot Maatschappelijk belang	10,8
Aan andere natuurbeheerders	24,6
Gebiedsontwikkeling	189,0
Herverekening WILG	49,3
Juridische overmacht	0,3
Herstel ongewenste grondtoedeling	8,9
<b>Totaal (afgerond)</b>	<b>283</b>

In dezelfde periode is 391 hectare in eigendom verworven, waaronder 56 hectare NURG aankopen zodat het areaal in eigendom van Staatsbosbeheer in 2025 per saldo is toegenomen met 108 hectare.

### (Mede) oprichten van rechtspersonen

In artikel 2 van het addendum bij het convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming van 4 december 2014, is geregeld dat Staatsbosbeheer een voorafgaande verklaring van geen bezwaar wordt verleend voor het oprichten of mede-oprichten van een privaatrechtelijke rechtspersoon of het deelnemen in dan wel ontbinden van een vennootschap. Als voorwaarde geldt dat telkens van een voornemen tot het uitvoeren van een voorgenomen (mede)oprichting van een rechtspersoon of deelname in dan wel ontbinding van een vennootschap melding wordt gedaan aan de minister, met een 'voorhangprocedure' van zes weken. De staatssecretaris van LNVN heeft eind 2025 laten weten geen bedenkingen te hebben dat Staatsbosbeheer via de Projecten B.V. wil deelnemen in samenwerkingspartner Cabiner Nederland Holding B.V (hierna: Cabiner NL). In februari 2026 is de deelneming in Cabiner NL geformaliseerd.

## 4.6 Inkoop

### Rechtmatig inkopen

Het inkoopvolume was in 2025 € 134,9 miljoen. Staatsbosbeheer streeft ernaar om de inkoop zo rechtmatig mogelijk aan te besteden. Staatsbosbeheer heeft in zijn spend-analyse geconstateerd dat ongeveer € 3,99 miljoen van het totale inkoopvolume niet geheel volgens de geldende wet- en (interne) regelgeving is aanbesteed in 2025.



Maaibeheer

### Duurzaam inkopen en social return on investment (SROI)

Staatsbosbeheer besteedt een aantal zaken samen aan met andere rijksoverheidspartijen. Staatsbosbeheer heeft in totaal een volume van € 4,2 miljoen via deze rijksbrede aanbestedingen ingekocht. De rijksoverheid streeft naar duurzaam en sociaal inkopen. Door aan te sluiten bij de rijksbrede aanbestedingen, sluit Staatsbosbeheer ook aan bij deze doelstellingen. Het inkoopvolume van alle aangesloten rijkspartijen en ZBO's zoals Staatsbosbeheer, wordt door gezamenlijk aan te besteden gebundeld en daarmee is een grotere maatschappelijke impact te maken dan wanneer alle partijen los van elkaar aanbesteden.

De SROI-verplichtingen van de opdrachtnemers in de rijksbrede categorie inhuur worden gebundeld in het project Maatwerk voor Mensen.

Om te monitoren hoever Staatsbosbeheer vordert met de toepassing van duurzaam inkopen bij de opdrachten die Staatsbosbeheer zelf aanbesteedt, wordt gebruik gemaakt van een door het Rijk ontwikkelde tool in het inkoopplatform TenderNed.

Staatsbosbeheer monitort hoeveel er wordt ingekocht via sociale bedrijven en bedrijven die participatie stimuleren, de zogenoemde PSO30+ bedrijven. Er is een stijgende lijn van inkoopvolume bij deze bedrijven en Staatsbosbeheer zal zich blijven inspannen om deze trend van een groeiende maatschappelijke impact via de inzet van het inkoopvolume door te zetten of zelfs te laten stijgen.

## 4.7 Communicatie

Naast de fysieke communicatiemiddelen zoals posters, (regelgevende) borden en informatiepanelen in de natuurgebieden, communiceert Staatsbosbeheer zoveel mogelijk online via de eigen kanalen. Ook brengen we veel content via lokale, regionale en landelijke pers en media (free publicity). Via een netwerk van vooral online communicatiekanalen delen we onze verhalen en laten we zien wat er in de natuur gebeurt. We ondersteunen ook interactie met recreanten, omwonenden, bedrijven en andere stakeholders. Dit doen we onder meer door het beantwoorden van vragen en het reageren op meldingen en discussies.

Enkele cijfers: de website Staatsbosbeheer.nl werd in 2025 bijna 2,9 miljoen keer bezocht. Via social media volgden ruim 312 duizend volgers onze berichten op LinkedIn, Facebook, Instagram, Bluesky en YouTube). Bij het infocentrum en klantcontact kwamen 19.368 vragen en reacties binnen via telefoon, e-mail en social media. Dat laat zien dat er veel interacties zijn, naast de contacten die onze boswachters in de gebieden hebben met de omgeving.

In 2025 hebben we in onze communicatie uitgebreid aandacht besteed aan de behaalde resultaten van de ruim vijfjarige pilot Natuurinclusieve landbouw (NIL). Dit leverde veel aandacht op in landelijke media, zowel op tv, in de geschreven pers als in vaknieuws-sites, met positieve koppen als: 'Staatsbosbeheer enthousiast over pilot met boeren: 'Niet tégen maar mét natuur'.

## 4.8 Informatiemanagement en informatietechnologie

De technologische ontwikkelingen gaan hard en beïnvloeden direct hoe we samenwerken, besluiten nemen en publieke waarde leveren. Dat vraagt om scherpe keuzes in informatiemanagement (IM) en informatietechnologie (IT). De I-Strategie 2022-2027 van Staatsbosbeheer geeft richting, hierin zijn onze strategische keuzes geformuleerd en vertaald naar concrete doelen en acties.

### 2025

In navolging van de migratie van ons datacentrum naar Microsoft Azure eind 2024 versterkten we in 2025 onze technische basis verder. We rondde de inrichting van de Azure-omgeving af en legden het fundament voor de moderne digitale werkplek. Op een aantal locaties waar de bestaande verbindingen niet stabiel of kostenefficiënt waren, zetten we een satellietoplossing in voor betrouwbare internettoegang.

Daarnaast werkten we aan meerdere vernieuwingen in applicaties en processen. Ter voorbereiding op ingebruikname in 2026 vernieuwden en testten we de vervanging van het personeels- en salarisadministratiesysteem. Ons financiële systeem verhuisde naar de cloudlocatie van de leverancier. Ook implementeerden we een nieuw platform voor het online boeken van excursies en startten we met de invoering van de digitale handtekening in het pachtproces.

### Informatiebeveiliging

In 2025 versterkten we onze informatiebeveiliging op verschillende fronten. De inrichting van onze Azure-omgeving werd afgerond en diverse technische maatregelen werden uitgebreid. We kozen een nieuwe back-upleverancier voor Azure, wat niet alleen kostenefficiënter is, maar ook de continuïteit beter borgt. Daarnaast voerden we een pentest uit en besteedden we aandacht aan het opvolgen van de niet-significante bevindingen. Ook verdiepten we ons in de nieuwe Cyberbeveiligingswet en de hernieuwde Baseline Informatiebeveiliging Overheid. Tot slot stelden we richtlijnen op voor het verantwoord gebruik van AI en organiseerden we introductiesessies over informatiebeveiliging voor nieuwe medewerkers.

Staatsbosbeheer heeft Digitale Transformatie opgenomen als speerpunt voor de komende jaren, in de uitvoeringsagenda 2026 van het ondernemingsplan. Digitale transformatie betekent een organisatiebrede vernieuwing waarin digitale technologie en datagedreven werken ons helpen de maatschappelijke opgaven beter te realiseren. Het gaat daarbij niet alleen om het vernieuwen van systemen, maar vooral om het moderniseren van hoe we samenwerken, informatie delen en waarde creëren voor natuur, partners en samenleving. De digitale werkplek vormt hierbij een belangrijke bouwsteen voor hybride, betrouwbaar en plezierig werken.

## 4.9 Openbaarheidsparagraaf

De openbaarheidsparagraaf beschrijft de activiteiten die in 2025 zijn uitgevoerd op de thema's verbetering informatiehuishouding en de actieve en passieve openbaarmaking.

### Verbetering informatiehuishouding

In 2025 zijn de volgende activiteiten gerealiseerd;

- **Bewustwording:** alle middelen uit het uitvoeringsplan van de bewustwordingscampagne, hoe documenten op te slaan en in welk informatiesysteem, zijn doorontwikkeld en opgesteld.
- **Berichten-app-archivering:** Er is gewerkt aan bewustwording, via meerdere kanalen is het beleid gecommuniceerd naar de interne organisatie.
- **Ontwikkeling informatiesysteem:** Er is een impactanalyse uitgevoerd door de leverancier van het DMS, met daarbij een advies welke route doorlopen moet worden om actieve openbaarmaking mogelijk te maken.
- **Datamanagement:** Binnen de organisatie is een programma digitale transformatie gestart waarin datagedreven werken en datamanagement zijn opgenomen. Eén van de twee genoemde initiatieven is in de afrondende fase en wordt Q1 2026 opgeleverd.
- **Archiefwet:** De impactanalyse is afgerond.

De trend van de jaarlijkse kwaliteitsmeting van de informatiehuishouding laat een stijging zien. Deze meting wordt intern uitgevoerd en gedeeld met het ministerie EZK/ LVVN.

### Woo-openbaarmaking – passief en actief

In 2025 zijn de volgende activiteiten gerealiseerd;

- Woo-tooling: Er is een herijking uitgevoerd voor vervangende laksoftware. Hieruit is een nieuw product geselecteerd dat in Q1 2026 wordt ingevoerd.
- Woo-index: Er heeft onderzoek plaatsgevonden met de huidige leverancier DMS om documenten via een platform beschikbaar te stellen, hiervoor is een upgrade nodig die in 2026 wordt uitgevoerd.
- Bewustwording: Door het uitstel van de invoering van de actieve openbaarmakingsplicht zijn de hiermee samenhangende bewustwordingsactiviteiten ook uitgesteld.

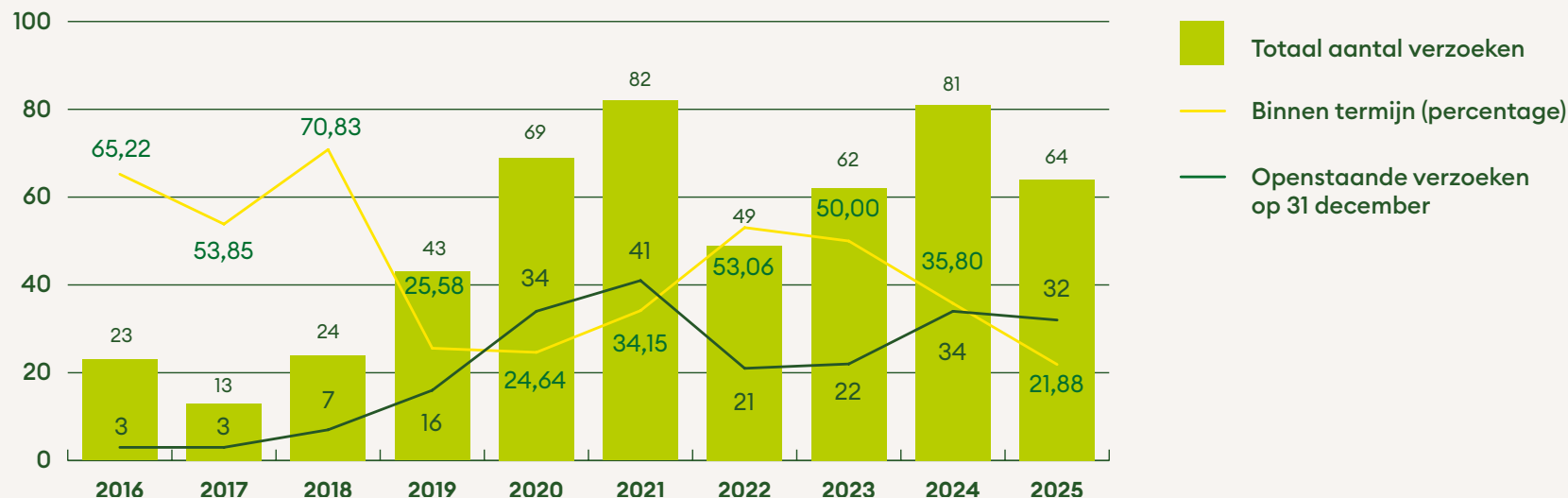
- Terugbrengen afhandeltermijnen Woo-verzoeken: Het gemiddeld aantal dagen dat een Woo-verzoek in behandeling is, is afgenomen van 131 naar 110 dagen. Helaas is het aantal verzoeken dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld gedaald. Oorzaken hiervoor zijn het personeelsverloop en ziekteverzuim binnen het team dat de verzoeken behandelt. Inmiddels is het team weer op sterkte.
- Actieve openbaarmaking als inspanningsverplichting: Er is een start gemaakt met een impactanalyse voor het actief openbaar maken van documenten. Deze wordt in Q1 2026 afgerond.

### 4.10 Klachten

Het klachtenproces is enerzijds op gericht om recht te doen aan de klager en anderzijds om de organisatie de gelegenheid te geven ervan te leren. Als een klacht terecht is, wordt er gekeken of en welke maatregelen er genomen moeten worden om de oorzaak van de klacht weg te nemen.

In 2025 zijn 28 klachten op basis van de Algemene wet bestuursrecht ingediend, waarvan 10 niet voor Staatsbosbeheer waren bestemd. In 2024 waren dit 29 klachten.

Behandeltijd en termijnen Wob/Woo verzoeken Staatsbosbeheer



## 4.11 Onderzoek en ontwikkeling

Staatsbosbeheer verricht geen structurele activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling in de zin van product- of technologieontwikkeling. Binnen het reguliere natuurbeheer worden pilots en kennisprojecten uitgevoerd als onderdeel van de reguliere taakuitvoering. Deze activiteiten worden niet aangemerkt als onderzoek en ontwikkeling.

## 4.12 Organisatie Staatsbosbeheer en deelnemingen Staatsbosbeheer

### Organisatie Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer is een publiekrechtelijke organisatie die bij wet is verzelfstandigd. De Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer bepaalt dat Staatsbosbeheer een rechtspersoon is.

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.

Tot de consolidatiekring behoren Staatsbosbeheer en de 100%-deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten B.V. en de Biograndstoffen B.V. Staatsbosbeheer Projecten B.V. fungeert als

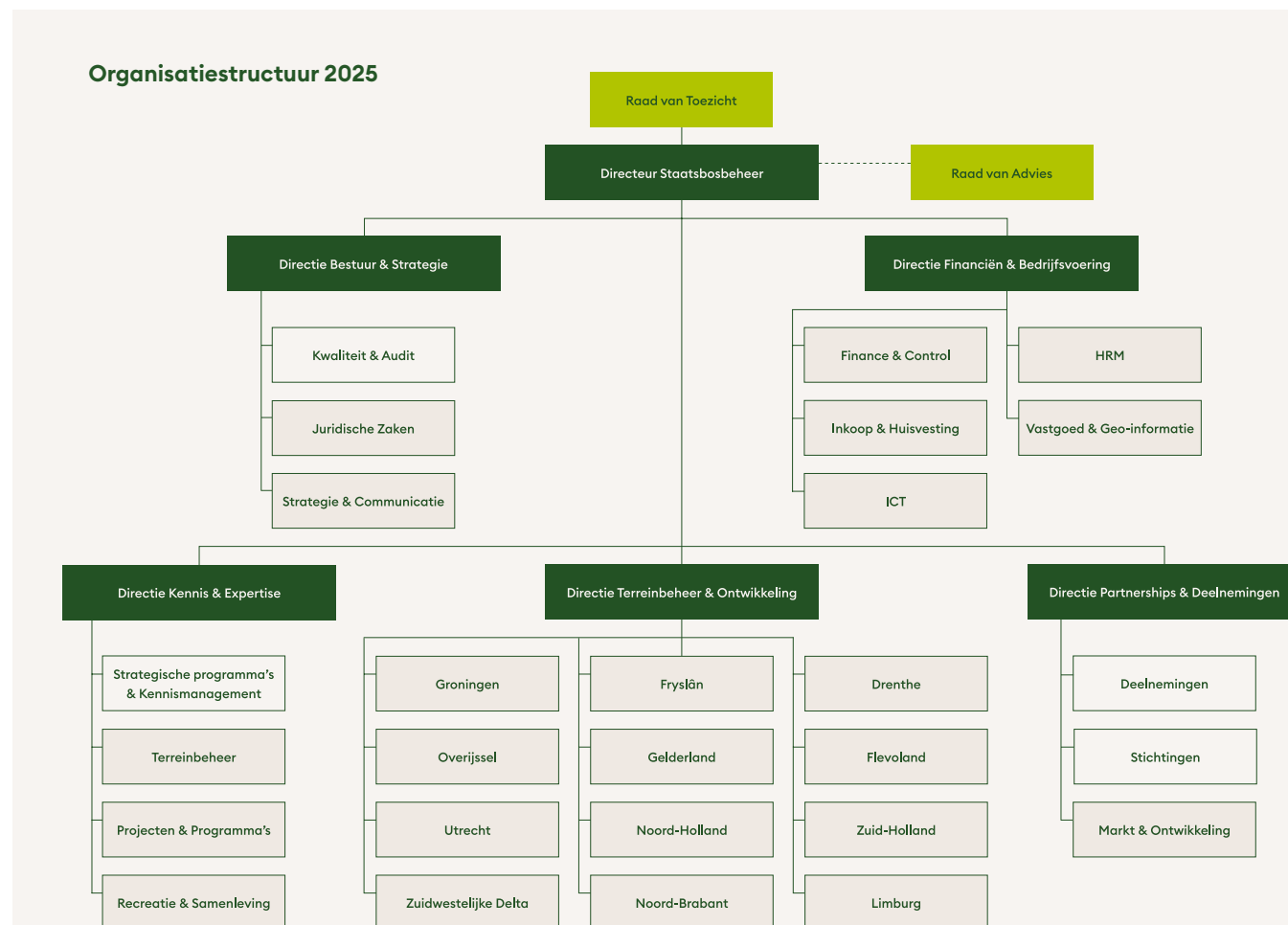
houdstermaatschappij van de Biograndstoffen B.V. Buiten de consolidatie blijven Buitenleven Vakanties B.V. en Bio Enerco B.V.

### Deelnemingen Staatsbosbeheer

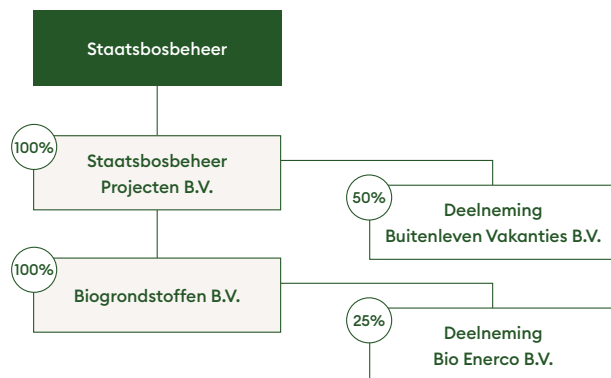
Staatsbosbeheer bezit 100% van de aandelen van de Staatsbosbeheer Projecten B.V. en indirect 100% van de aandelen van de Biograndstoffen B.V.

Staatsbosbeheer Projecten B.V. heeft een belang van 50% in Buitenleven Vakanties B.V. Naast Staatsbosbeheer nemen ook Natuurmonumenten en Landschappen NL, beide voor 25% deel in deze vennootschap.

Biograndstoffen B.V. neemt voor 25% deel in Bio Enerco B.V. Bio Enerco B.V. is een joint venture



waarin vier partijen ieder voor 25% deelnemen, te weten Van Werven Biomassa B.V., Bkgroen, Van den Broek B.V. en Biograndstoffen B.V. In 2025 zijn geen nieuwe deelnemingen toegevoegd.



Figuur: Overzicht deelnemingen Staatsbosbeheer

### 4.13 Statement van de algemeen directeur

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de opzet en de werking van het op Staatsbosbeheer toegesneden interne risicobeheersings- en controlesysteem. Deze systemen zijn ingericht om belangrijke risico's te beoordelen (door risicoanalyses uit te voeren) en te beheersen (een systeem van monitoring en rapportering). Het doel hiervan is de realisatie van strategische, operationele, financiële doelstellingen te waarborgen. Risicobeheersings- en controlesystemen bieden geen absolute 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.

#### Statement

De algemeen directeur is van mening dat de risicobeheersings- en controlesystemen in 2025 naar behoren hebben gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat de doelstellingen op een adequate wijze zijn gerealiseerd en dat de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

### 4.14 Financieel resultaat boekjaar

#### Toelichting op het resultaat 2025

Staatsbosbeheer heeft in 2025 een negatief bedrijfsresultaat van € 3,4 miljoen gerealiseerd, een financiële bate van € 4,0 miljoen en een fiscale last van € 0,2 miljoen. Dit resulteert in een positief resultaat van € 0,4 miljoen.

Het operationele verlies van € 3,4 miljoen is licht gedaald ten opzichte van 2024 (€ 5,2 miljoen). Deze daling is met name het gevolg van strakke sturing op de uitgaven en, waar mogelijk, het realiseren van hogere opbrengsten. Door de dalende rente is de financiële bate in 2025 uitgekomen op € 4,0 miljoen, ten opzichte van € 8,7 miljoen in 2024.

De totale bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 € 21,4 miljoen hoger dan in 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging van de projectbijdragen (€ 17,1 miljoen). De totale bedrijfslasten zijn gestegen met € 19,7 miljoen. Dit is voornamelijk het gevolg van de stijging van de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten met € 18,2 miljoen. Deze toename is voornamelijk toe te rekenen aan een hogere mate van uitbesteding binnen externe projecten. Dit komt eveneens tot uitdrukking in de hogere projectbijdragen in 2025.

#### Kasstroom 2025

In 2025 is een negatieve kasstroom ter hoogte van € 31,0 miljoen gerealiseerd. De kasstroom uit operationele activiteiten is negatief en bedraagt € 22,6 miljoen. Dit komt met name door een lagere voorfinanciering van projecten, doordat betalingen vaker in termijnen plaatsvinden. De investeringsactiviteiten gedurende 2025 hebben geleid tot een negatieve kasstroom van € 8,4 miljoen. Er is gedurende 2025 geen sprake geweest van financieringsactiviteiten. Op basis van de liquiditeitspositie en de financieringsafspraken met het ministerie en de provincies verwacht Staatsbosbeheer over voldoende liquide middelen te beschikken om aan de financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Voor verdere inzichten in de liquiditeitspositie en financieringsbehoefte wordt verwezen naar de hierop volgende paragrafen.

## 4.15 Meerjarenoverzicht en kengetallen

Meerjarenoverzicht financiële kengetallen, bedragen x € 1.000

Omschrijving	2025	2024	2023	2022	2021	2020*	2019	2018
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>293.847</b>	<b>273.137</b>	<b>257.879</b>	<b>248.050</b>	<b>230.639</b>	<b>207.530</b>	<b>202.789</b>	<b>197.642</b>
Rijksbijdrage	33.219	32.498	31.063	30.340	28.225	28.024	27.143	26.725
Subsidies	74.478	74.907	72.790	70.124	69.100	60.992	64.649	62.755
Projectbijdragen	88.607	71.494	69.106	70.960	56.164	38.791	37.968	30.318
Overige omzet en opbrengsten	97.543	94.238	84.920	76.626	77.150	79.723	73.029	77.844
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>297.257</b>	<b>278.309</b>	<b>264.615</b>	<b>253.194</b>	<b>234.355</b>	<b>204.135</b>	<b>211.680</b>	<b>197.170</b>
Bedrijfsresultaat	-3.410	-5.172	-6.736	-5.144	-3.716	3.395	-8.891	472
Overige resultaten	3.776	8.257	4.149	369	6	32	-143	269
Resultaat verslagjaar	366	3.085	-2.587	-4.775	-3.710	3.427	-9.034	741
<b>Balanstotaal</b>	<b>343.390</b>	<b>358.226</b>	<b>358.688</b>	<b>349.131</b>	<b>323.693</b>	<b>312.073</b>	<b>260.819</b>	<b>253.875</b>
Eigen vermogen	58.228	57.862	54.806	57.532	62.307	66.017	86.800	86.797
Investerings (incl. subsidies)	7.977	9.194	7.889	5.250	5.256	4.930	6.953	7.676
Desinvesterings (boekwaarde)	67	137	416	372	346	863	1.259	1.302
Afschrijvingen	5.734	4.484	4.484	4.588	4.799	5.499	5.765	6.114

## Kengetallen financiële positie, bedragen x € 1.000

Omschrijving	31-12-2025	31-12-2024
<b>Liquiditeit</b>	<b>210.889</b>	<b>241.858</b>
Current ratio	1,3	1,4
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal vermogen)	17,0%	16,2%
<b>Overige kengetallen</b>		
Rijksbijdrage t.o.v. totaal opbrengsten	11,3%	11,9%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	25,3%	27,4%
Subsidies op projecten t.o.v. totaal opbrengsten	30,2%	26,2%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten	33,2%	34,5%
Personeelslasten (exclusief sociale lasten) in % van de totale bedrijfslasten	35,4%	38,9%

### 4.16 Vooruitblik 2026

Staatsbosbeheer stelt in 2026 vanuit de nieuwe positionering als “dé natuurbeheerder van Nederland” en “rijksuitvoeringorganisatie” natuurbeheer centraal. Dat doen we vanuit een jarenlange ervaring en met gedreven medewerkers. Daarmee wil Staatsbosbeheer bijdragen aan het oplossen van belangrijke vraagstukken in Nederland. We willen dat doen door meer en toekomstgericht te beheren, zodat in Nederland

met een robuuste en gezonde natuur ruimte ontstaat om te ontwikkelen en te ondernemen. En we willen met andere Rijkspartners onderzoeken of we ook voor hen natuurgebieden kunnen gaan beheren. Dat is onze kracht. Dat past ook bij onze wettelijke taken. We zijn een belangrijke drager van robuuste (delta)natuur: van nationaal en internationaal belang door de unieke ligging van Nederland in de delta van de grote rivieren aan de Noordzee. Bij het natuurbeheer richt Staatsbosbeheer zich op samenwerking en synergie met andere maatschappelijke opgaven, zoals klimaat en waterveiligheid, duurzame energie, gezondheid en beleving (van openbare groene ruimte), verduurzaming van de landbouw, productie van duurzame grondstoffen en woonomgeving, overeenkomstig het rijksbeleid en met grote maatschappelijke betrokkenheid.

We kijken uit naar de nieuwe beleidsprioriteiten en kaders van het nieuwe kabinet. We staan klaar om vanuit nieuw beleid samen met Rijk en andere overheden de natuur in Nederland met toekomstgericht natuurbeheer sterker en robuuster te maken. Bij een stabiliserende omzet kunnen forse kostenstijgingen niet in een jaar worden gecompenseerd. Uiteraard blijven we met specifieke gefinancierde projecten investeren in natuurherstel en ontwikkeling.

We verwachten dat de investeringen in 2026 in huisvesting en Informatievoorziening en -technologie toenemen ten opzichte van de afgelopen jaren. We gaan investeren in onze

ICT-voorzieningen zodat we meer en beter datagedreven kunnen werken, efficiënt verantwoording kunnen afleggen en onze administratieve processen kunnen vereenvoudigen. Staatsbosbeheer verricht geen structurele activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling in de zin van product- of technologieontwikkeling.

Voor 2026 en de jaren daarna is in de meerjarenraming uitgegaan van een stijgende omzet, uitgaande van de verhoging van de SNL-inkomsten als gevolg van de herziening van de standaardkostprijzen SNL door het IPO in 2025. De begroting 2026 laat een neutraal bedrijfsresultaat zien. Voor het komende jaar voorzien wij geen significante wijzigingen in de personeelsbezetting.

Het nieuwe regeerakkoord bevat beleidsvoornemens die mogelijk financiële gevolgen hebben voor Staatsbosbeheer. De exacte uitwerking en de daaruit voortvloeiende consequenties zijn op dit moment nog niet bekend. Wij volgen de ontwikkelingen en zullen, zodra meer duidelijkheid ontstaat, waar nodig tijdig anticiperen. Als gevolg van calamiteiten en externe kostenstijgingen is het eigen vermogen de laatste jaren verder afgenomen. Dit vraagt blijvende aandacht voor de financiële weerbaarheid van de organisatie. Staatsbosbeheer treft passende maatregelen om risico's te beheersen en blijft in overleg met het ministerie van LNV over een duurzame financiering van de wettelijke taken, mede in het licht van toenemende klimaatgerelateerde risico's en maatschappelijke verwachtingen.



# 5. Medewerkers

## 5.1 Medewerkers

Omschrijving	2025	2024
Aanfalte per balansdatum	1306	1310
Toe-/afname aantal fte (ten opzichte van voorgaand jaar)	-4	-10
Aantal medewerkers per balansdatum	1386	1396
Toe-/afname aantal medewerker (t.o.v. voorgaand jaar)	-10	-10
Aantal medewerkers fulltime	970	963
Aantal medewerkers parttime	416	433
Percentage aantal fulltime werkenden	70%	69%
Percentage parttime	30%	31%
Aantal medewerkers met dienstverband onbepaalde tijd	1330	1315
Aantal medewerker met dienstverband bepaalde tijd	56	81
Instroom aantal nieuwe medewerkers	117	134
Uitstroom aantal medewerkers	128	145
Aantal medewerkers in dienst bij Staatsbosbeheer als leerling	26	30
Aantal instroom leerlingen in kalenderjaar	17	17
Aantal uitstroom leerlingen in kalenderjaar	9	8
Aantal leerlingen in dienst gekomen bij Staatsbosbeheer	10	17
Aantal medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst	19	18
Waarvan aantal banen van 25,5 uur	13	13

Leidinggevenden	Aantal	Man	Vrouw	% Man	% Vrouw
Directieleden	2	1	1	50%	50%
Provinciehoofden, afdelings- en gebiedsmanagers	22	10	12	45%	55%
Teamleiders	80	45	35	56%	44%
Leidinggevenden totaal	104	56	48	54%	46%

Leeftijd (in jaren)	Aantal medewerkers	% medewerkers	Aantal man	% Man	Aantal vrouw	% Vrouw
Tot 25	37	3%	28	3%	9	2%
25-34	231	17%	161	18%	70	14%
35-44	303	22%	189	21%	114	23%
45-54	335	24%	190	21%	145	29%
55-59	203	15%	126	14%	77	15%
60 en ouder	277	20%	194	22%	83	17%
<b>Totaal</b>	<b>1386</b>	<b>100%</b>	<b>888</b>	<b>100%</b>	<b>498</b>	<b>100%</b>
Gemiddelde leeftijd	47	-	47	-	47	-

*Cijfers zijn op basis van een peildatum. Dit betekent dat cijfers mogelijk iets afwijken vanwege mutaties die met terugwerkende kracht zijn verwerkt.*

### Mens en organisatie

Staatsbosbeheer streeft naar een evenwichtige relatie tussen mens en organisatie, naar aantrekkelijk werkgeverschap dat bijdraagt aan het ontwikkelen van een toekomstbestendig Staatsbosbeheer. Dit vanuit de visie dat dit de komende jaren van cruciaal belang is in de snel veranderende maatschappij.

### Leerling boswachters

Leerlingen volgen bij Staatsbosbeheer een beroepsbegeleidende leerweg, waarbij werk wordt gecombineerd met het volgen van een erkende MBO-opleiding bos- en natuurbeheer. In 2025 waren zestien opleidingsplaatsen beschikbaar voor eerstejaars (7 MBO-3 en 9 MBO-4) en zeventien voor tweedejaars leerlingen (waarvan drie leerlingen een leerwerkovereenkomst hebben gekregen voor een jaar tot 1 september 2025). Daarnaast zijn twee leerling boswachters (één eerstejaars niveau 3 en één tweedejaars niveau 4) rechtstreeks aangesteld in een provinciale eenheid. Er zijn nog tien leerlingen in 2025 vroegtijdig dan wel aansluitend aan hun leerwerkperiode bij Staatsbosbeheer in dienst getreden. Eén leerling boswachter heeft vroegtijdig Staatsbosbeheer verlaten in verband met het aanvaarden van een baan elders. De leerwerkovereenkomsten van acht leerling boswachters, aangesteld in 2023, zijn op 1 september 2025 van rechtswege beëindigd.

### Staatsbosbeheer Academie

De Staatsbosbeheer Academie is dé plek voor leren, ontwikkelen en kennisdelen.



Leerling boswachters

Meerdere nieuwe trainingen zijn ontwikkeld door kennisdragers, zoals bijvoorbeeld Gegevensbescherming en privacy in een digitale samenleving, Workshop Pacht & aanbesteding van gronden en Bosbeheer voor nieuwe teamleiders.

De contacten met het onderwijsveld, met name met MBO-onderwijs, zijn en worden aangehaald samen met de Vereniging van bos- en natuureigenaren (VBNE), met het oog op een goede aansluiting van opleiding op de beheerpraktijk in deze tijd van een krappe arbeidsmarkt.

In het kader van veilig werken volgen medewerkers de verplichte periodieke trainingen veldhulpverlening, bedrijfshulpverlening, bosmaaien en zaagtraining NKC.

### Ziekteverzuim

De afdeling HRM zet samen met de arbodienst in op preventie en op ondersteuning van leidinggevenden bij verzuimbegeleiding. In 2025 was het ziekteverzuimpercentage 5,35 %; dit is vergelijkbaar met 2024. Het middellange verzuim is iets gedaald en het lange verzuim is iets gestegen. De meldingsfrequentie is gelijk gebleven.

Ziekteverzuim jaarplan	2025	2024	Toe/afname
Verzuimpercentage	5,35%	5,31%	0,04%
Meldingsfrequentie	1	1	-
Kort verzuim (0-7 dagen)	0,72%	0,71%	0,01%
Middellang verzuim (8-42 dagen)	0,56%	0,64%	-0,08%
Lang verzuim (> 43 dagen)	4,08%	3,96%	0,12%

In 2025 is door de arbodienst één melding gedaan bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten.

### Preventief medisch onderzoek

Sinds het najaar van 2024 biedt Staatsbosbeheer zijn medewerkers een doorlopend preventief medisch onderzoek aan. In 2025 was heeft 11% van de medewerkers hier gebruik van gemaakt. In 2024 heeft 16,6% van de medewerkers hier gebruik van gemaakt.

### **Bedrijfsmaatschappelijk werk**

Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) biedt hulp als vitaliteit of werkplezier van medewerkers door de werk- of privésituatie onder druk komt te staan. Zo kan een medewerker een BMW'er inschakelen bij bijvoorbeeld arbeidsconflicten, ongewenste omgangsvormen of agressie. Incidenteel adviseert BMW ook leidinggevenden met vragen over de uitvoering van hun personele zorgtaak en meer themagericht op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). In 2025 hebben 39 medewerkers ondersteuning gekregen van bedrijfsmaatschappelijk werk.

### **Team collegiale ondersteuning**

Het team collegiale ondersteuning (TCO) bestaat uit speciaal getrainde collega's die nazorg verlenen aan collega's na incidenten of heftige gebeurtenissen. Voor de afdelingen en voor elke provinciale eenheid is minstens één TCO-er beschikbaar. In 2025 heeft het TCO aan 14 collega's ondersteuning geboden.

### **Gedragscodes**

Staatsbosbeheer volgt vrijwillig de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur en de Gedragscode Integriteit Rijk en deze zijn gepubliceerd op de website van Staatsbosbeheer. Op basis van artikel 2 lid 1 van de Wet bescherming klokkenluiders is Staatsbosbeheer verplicht een procedure vast te stellen voor het melden van een vermoeden van een misstand binnen zijn organisatie. Staatsbosbeheer heeft een Regeling integriteit vastgesteld die intern is gepubliceerd.

Deze regeling integriteit geldt voor alle meldingen van (en vermoedens van) integriteitsschendingen, waaronder ook misstanden.

### **Integriteit - vertrouwenspersoon**

Medewerkers en vrijwilligers kunnen bij de externe vertrouwenspersoon terecht, wanneer zij te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen en dit liever niet bespreken met een leidinggevende, mentor of andere collega's. In 2025 kreeg de vertrouwenspersoon dertien meldingen die betrekking hadden op ongewenste omgangsvormen. Ook integriteitstekwesties kunnen met de vertrouwenspersoon worden besproken. De vertrouwenspersoon heeft in 2025 twee meldingen gekregen over een integriteitstekwestie. Deze meldingen hebben niet geleid tot een melding onder de klokkenluidersregeling. Alle meldingen waren afkomstig van medewerkers. In 2024 waren er veertien meldingen over ongewenste omgangsvormen en één melding over een integriteitstekwestie, alle afkomstig van medewerkers. Er zijn geen formele klachten over ongewenst gedrag ingediend naar aanleiding van de meldingen bij de vertrouwenspersoon, wat betekent dat er geen klachten zijn voorgelegd aan een klachtencommissie.

### **Rijksloket advies en bemiddeling arbeidszaken (RABA) en de Rijksbrede Geschillencommissie**

Soms komt het voor dat een leidinggevende en een medewerker een meningsverschil of (dreigend) conflict hebben. Om escalatie te voorkomen is Staatsbosbeheer aangesloten bij het Rijksloket

Advies & Bemiddeling Arbeidszaken (RABA). Het RABA is een onafhankelijke en laagdrempelige voorziening voor alle rijksambtenaren.

In 2025 hebben vier medewerkers contact gezocht met het RABA; twee daarvan hebben alleen informatie gevraagd en gekregen. De andere twee konden na een adviesgesprek verder. Er zijn geen mediation-trajecten gestart.

Als een medewerker dat wenst, kan men zonder tussenkomst van het RABA terecht bij de Rijksbrede Geschillencommissie.

In 2025 hebben twee medewerkers zich gemeld bij de geschillencommissie. Daarvan is één kwestie afgehandeld en loopt er nog één kwestie. Een lopende melding uit 2024 is afgerond in 2025.

## **5.2 Arbeidsomstandigheden**

Psychosociale Arbeidsbelasting heeft in 2025 meer aandacht gekregen na de eerdere medewerkersonderzoeken en werkdrukonderzoeken.

Medewerkers van Staatsbosbeheer kunnen bij de uitvoering van hun werk te maken krijgen met normoverschrijdend gedrag door derden (bezoekers, samenwerkingspartners, online contacten). Er is geïnvesteerd in de ontwikkeling van een training 'omgaan met agressie' met als doel medewerkers te scholen in het voorkomen van en omgaan met agressie vanuit derden. Daarnaast is een agressie protocol opgesteld, dat beschrijft hoe

Staatsbosbeheer omgaat met emotie en agressie door derden. Kern is dat emotie geaccepteerd wordt, maar agressie nooit. Het protocol legt uit welke preventieve maatregelen worden genomen, hoe medewerkers moeten handelen bij incidenten en hoe melding, registratie, opvang en nazorg zijn geregeld. Het protocol is begin 2026 vastgesteld door de algemeen directeur.

Daarnaast is in 2025 een regeling ongewenst gedrag opgesteld. Deze regeling ziet op ongewenst gedrag van medewerkers onderling zoals pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie en agressie. Deze regeling is begin 2026 vastgesteld door de algemeen directeur.

De inventarisaties in het kader van de risico inventarisatie en evaluaties (RI&E) zijn afgerond in alle provinciale eenheden. Hiermee is goed zicht ontstaan in de knelpunten op het vlak van veilig en gezond werken en is het bewustzijn bij de teams op dit vlak toegenomen. Tenslotte is de registratie van onveilige situaties en ongevallen verder gedigitaliseerd en daarmee verbeterd.



*Omgaan met agressie*

### **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 worden bedrijfsongevallen, bijna ongevallen en gevaarlijke situaties gemeld. Voor een juiste registratie worden de volgende definities gehanteerd:

- Arbeids- (/bedrijfs) ongeval: een onverwachtse gebeurtenis op het werk of binnen werktijd waardoor er letsel optreedt bij de werknemer, die direct verband houdt met de uitvoering van- of gerelateerd is aan de arbeid. (Risico treedt op: risicobron en risicodrager komen samen en leidt tot letsel)
- Bijna ongeval: dezelfde situatie als hierboven beschreven, echter zonder het optreden van letsel. (Risico treedt op: risicobron op en risicodrager komen (net niet) samen en/of leidt niet tot letsel).
- Gevaarlijke situatie: De aanloopfase tot een (bijna) ongeval, waarbij de risicobron zonder verdere corrigerende maatregel vermoedelijk op enig moment tot een (bijna)ongeval kan of zal leiden.

Uit de ongevallenanalyse blijkt dat het handelen van de medewerkers nog in veel van de gevallen de oorzaak is van het optreden van letsel of andere gezondheidsschade. Er is dit jaar, vanwege de ernst van het opgelopen letsel drie maal een melding gedaan bij de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA).

In 2025 zijn in totaal 26 incidenten gemeld waarvan 22 ongevallen, 1 bijna-ongeval, 1 gevaarlijke situatie en 2 verkeersongevallen. Daarmee is het aantal meldingen iets lager dan de afgelopen jaren. Alleen in 2022 was er een significante daling van het aantal meldingen.

### *Letsel*

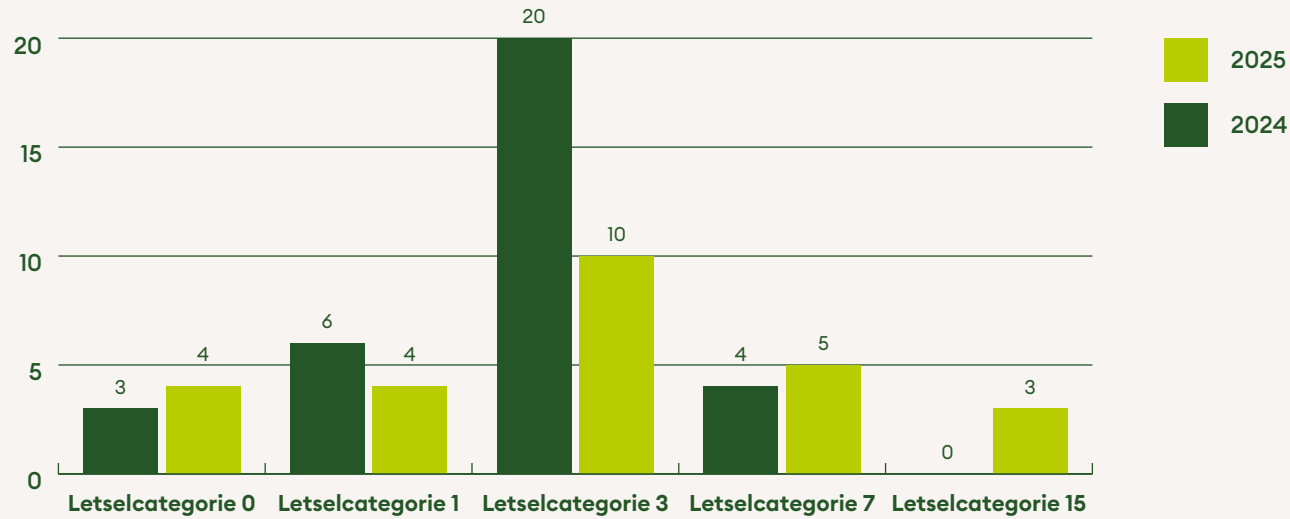
De ernst van het opgelopen letsel nam in 2025 toe ten opzichte van 2024. Met name de categorie waarin het letsel tot blijvende klachten of zelfs functieverlies leidt is hoger dan voorgaande jaren.

De meldingen zijn uitgesplitst naar de oorzaken/aanleiding wat het optreden van incident heeft veroorzaakt. Hierbij wordt zowel gekeken naar:

- Het organiseren ('management') van het veilig werken;
- Het handelen van de mens op basis van kennis en kunde;
- Technische aspecten van het werk;
- Externe invloeden, zoals bezoekers of dieren.

De cijfers vertonen grote overeenkomsten met 2024. Veilig werken is en blijft een belangrijk thema in de organisatie.

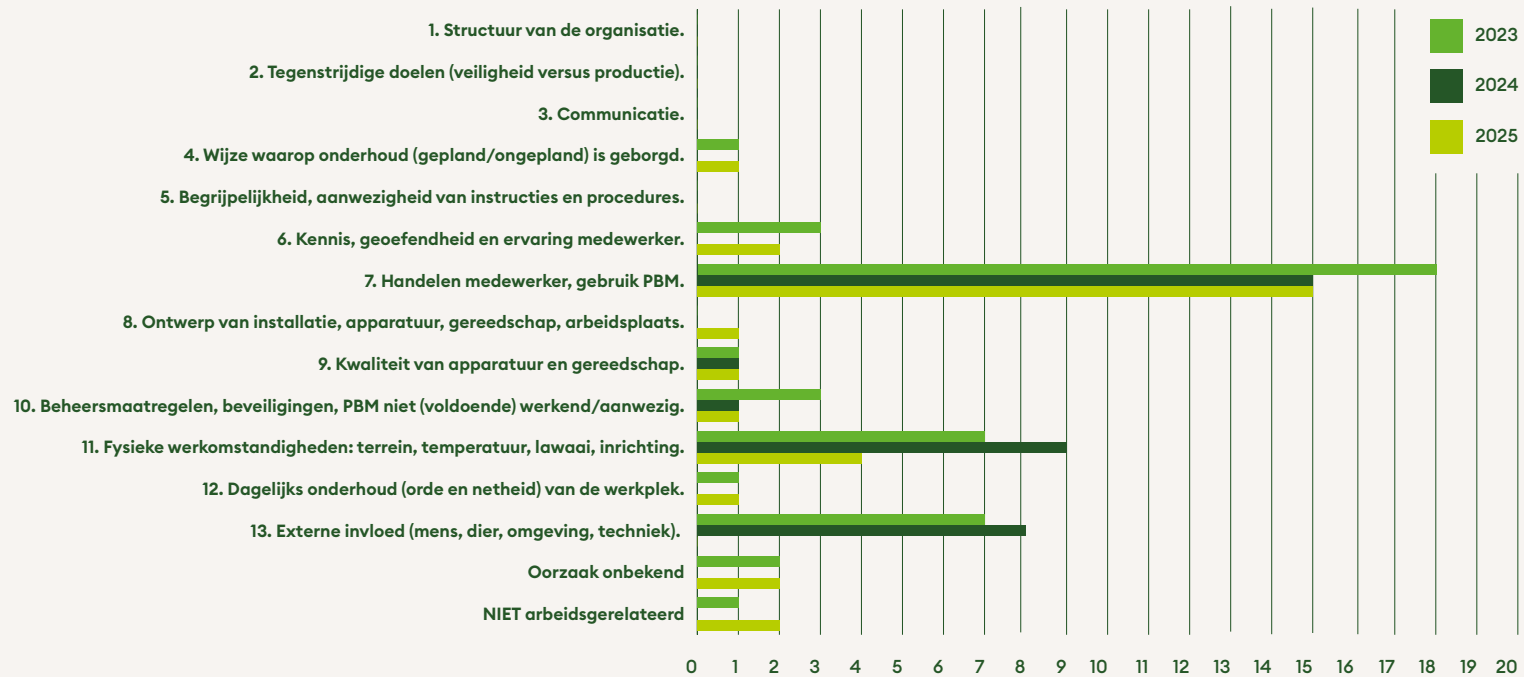
### Aantallen per letselcategorieën:



### Toelichting letselcategorieën:

Omschrijving	Getal
<b>Geen.</b>	0
<b>Gering.</b> Licht letsel zonder verzuim of hinder. EHBO op locatie.	1
<b>Serieus.</b> Letsel met kort verzuim 2-3 dagen. Bezoek huisarts(post).	3
<b>Ernstig.</b> Letsel met lang verzuim >3 dagen. (Herhaaldelijke) behandeling van medisch specialist noodzakelijk.	7
<b>Zeer ernstig.</b> Letsel met intredend of blijvend functieverlies (WIA) aanpassing in arbeidsvermogen of taakhoud. Blijvende behandeling specialist noodzakelijk.	15





Amersfoort, 11 maart 2026

**w.g. drs. B.A. Revis**  
Algemeen directeur Staatsbosbeheer





## 6. Verslag raad van toezicht

---

De raad van toezicht geeft invulling aan de toezichthoudende taken conform de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. De strategie van Staatsbosbeheer is vastgelegd in het ondernemingsplan 2020-2025 dat in 2019 is vastgesteld door de raad van toezicht. In 2025 is door de raad van toezicht het nieuwe ondernemingsplan voor de periode 2026 - 2030 vastgesteld. De raad van toezicht heeft in 2025 in brede zin met de directie gesproken over de realisatie van de doelen uit het lopende ondernemingsplan en de strategie voor de komende jaren.

### **Verslag van werkzaamheden**

De raad van toezicht ziet toe op de werkzaamheden van de algemeen 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, het ondernemingsplan, het jaarverslag en het financieel verslag. In de vergaderingen is in dit kader gesproken over:

- Ondernemingsplan 2026-2030;
- Jaarverslag 2024;
- Viermaandsrapportages 2025;
- Begroting 2026;
- Risicomanagement;
- Organisatieontwikkeling en -beheersing.

De raad van toezicht heeft in de vergaderingen geadviseerd over de strategische ontwikkeling van Staatsbosbeheer binnen de verwachte ontwikkelingen in de samenleving en het huidige politieke en bestuurlijke klimaat.

Er is gesproken over de financiering van de wettelijke taken van Staatsbosbeheer op de lange termijn en het maatschappelijk belang van die wettelijke taken. Er is in dat kader ook gesproken over de 6-jarige subsidieaanvraag SNL 2026-2031 voor 10 provincies. Tijdens een werkbezoek heeft de raad zich laten informeren over de effecten van stikstof op de ontwikkeling van de natuur.

In september heeft het gezamenlijke werkdiner met de Raad van Advies plaatsgevonden. Daarbij is aan de hand van enkele actuele dilemma's gesproken over de taakuitvoering van Staatsbosbeheer.

### **Rijksbijdrage Staatsbosbeheer**

De zorgen over de omvang van de rijksbijdrage in relatie tot de stijgende organisatiekosten en de druk die ontstaat op het realiseren van beheertaken, is onverminderd groot. Staatsbosbeheer is in 2025 gestart met de implementatie van het kostprijsmodel en heeft daarmee voor 2026 een nieuw financieel sturingsmodel ontwikkeld. Dit nieuwe sturingsmodel is besproken in de audit commissie en eind 2025 toegelicht aan de raad.

### **Organisatie Staatsbosbeheer**

De organisatie werkt sinds 2021, met de aanpassing uit 2022, met vijf directies. In 2025 zijn geen grote wijzigingen in de organisatie doorgevoerd. Na een uitgebreide en zorgvuldige procedure is de heer Revis aangesteld als de nieuwe algemeen directeur van Staatsbosbeheer per 15 maart 2025. De raad is in 2025 nauw betrokken geweest bij een zorgvuldige overdracht van de verantwoordelijkheden van de heer Thijsen aan de heer Revis.

### **Governance**

De raad heeft in 2025 viermaal vergaderd. Daarnaast hebben leden van de raad van toezicht, samen met de directie werkbezoeken gebracht aan verschillende gebieden van Staatsbosbeheer.

Op 31 december 2025 is de benoemingsperiode van mevrouw Insinger na 2 termijnen van vier jaar beëindigd. De raad van toezicht dankt mevrouw Insinger voor haar grote en deskundige inzet voor Staatsbosbeheer als voorzitter van de raad van toezicht in de afgelopen jaren. Na een interne procedure binnen de raad van toezicht is bij unaniem besluit de heer Krol als zittend lid van de raad voorgedragen als nieuwe voorzitter. Dit is bekrachtigd bij Koninklijk Besluit. De heer Krol is per 1 januari 2026 voorzitter van de raad van toezicht.

### **Contacten**

#### *Accountant*

Tijdens de vergadering van 12 maart 2025 was de onafhankelijk accountant van EY Accountants B.V. (EY) aanwezig bij de bespreking over het financieel verslag Staatsbosbeheer 2024. De raad van toezicht heeft de gesprekken met de onafhankelijk accountant deels in afwezigheid van de directie gevoerd.

#### *Ondernemingsraad*

Mevrouw Paternotte heeft de twee artikel 24 overleggen (conform de WOR) in 2025 bijgewoond en als contactpersoon vanuit de raad van toezicht voor de OR diverse malen met de OR-voorzitter gesproken.

### **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 2025 hadden de heer Schoenmaker (voorzitter) en de heer Krol zitting in de AC.

De AC kwam in 2025 vijf keer 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 managementacties naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de onafhankelijke accountant.

De onafhankelijke accountant was twee keer aanwezig voor de agendapunten concept (financieel) jaarverslag 2024 en managementletter 2025. De AC heeft de gesprekken met de onafhankelijke accountant deels in afwezigheid van de directie gevoerd.

In 2025 lagen de accenten van de AC, naast de financiële stukken zoals begroting, 4-maands-rapportages en (financieel) jaarverslag, op:

- de naleving van wet- en regelgeving;
- risicomanagement: de uitkomsten van de risico-inventarisaties;
- bespreken van de kerndoelstellingen (KPI's) in de kwartaalrapportages;
- de interne auditfunctie: de AC sprak de interne audit over hun bevindingen 2025;
- de voortgang van het plan van aanpak naar aanleiding van de bevindingen in de managementletter van de onafhankelijke accountant;

- de ontwikkelingen van ICT: met de directie en de manager van de afdeling ICT zijn de ICT-ontwikkelingen binnen Staatsbosbeheer over het afgelopen jaar, het heden en de toekomst besproken;
- de ontwikkeling van het kostprijsmodel;
- inkopen en aanbestedingen
- het langetermijnhuisvestingsplan;
- het ontwikkelplan organisatiebeheersing;
- duurzaamheid;
- de jaarlijkse zelfevaluatie door de leden van de auditcommissie.

### **HR-commissie**

De HR-commissie ondersteunt de raad van toezicht bij het toezien op en het met raad en daad bijstaan van de algemeen directeur bij de organisatorische en personele ontwikkeling van de organisatie. In 2025 hadden mevrouw Paternotte (voorzitter) en mevrouw Insinger zitting in de HR-commissie.

De HR-commissie is in 2025 twee keer bijeengekomen en heeft uitgebreid gesproken en geadviseerd over het thema organisatieontwikkeling. Ook het thema diversiteit is besproken. De HR-commissie heeft de procedure voor de voordracht en benoeming van de nieuwe voorzitter verzorgd. Tenslotte heeft de commissie de werving en selectie van een nieuw te benoemen lid van de raad van toezicht per 1 januari 2026 voorbereid.

### **Commissie ontwikkeling & beheer**

De commissie ontwikkeling & beheer ondersteunt de raad van toezicht bij het toezien op het aangaan van realistische operationele doelen en het uitvoeren wettelijke taken, het behalen daarvan en correct verantwoorden daarover. In 2025 hadden de heer Krol en de heer El Achkar zitting in de commissie ontwikkeling & beheer.

De commissie ontwikkeling & beheer is in 2025 twee keer bijeengekomen en heeft uitgebreid gesproken en geadviseerd over het Subsidiestelsel Natuur & Landschap (SNL) en over de inzet van grote grazers in het beheer.

### **Zelfevaluatie**

De raad van toezicht van Staatsbosbeheer heeft op 17 september 2025 zijn functioneren geëvalueerd, onder externe begeleiding. Bij de zelfevaluatie is gesproken over de toezichtsvisie van de raad, de formele documenten en de informatievoorziening. Er is ook stilgestaan bij de relatie van de raad met bestuur, medezeggenschap en interne adviesorganen. Tenslotte is gesproken over de werkwijze en dynamiek binnen de raad.

Naar aanleiding van de zelfevaluatie heeft de raad geconcludeerd dat de raad in lijn met de bestaande afspraken uit de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, het Convenant uit 2014/2015 en het reglement raad van toezicht Staatsbosbeheer functioneert. Ook heeft de raad geconcludeerd dat de samenstelling als complementair wordt ervaren en dat de raad ook onder druk als een goed team

opereert. Tenslotte heeft de raad geconcludeerd dat de relatie met de bestuurder goed is en dat de raad op een open manier vanuit haar taak kan spreken over de strategische thema's. De raad heeft als vervolg op de zelfevaluatie een nieuwe toezichtsvisie vastgesteld.

### **Financieel verslag 2025**

Het financieel verslag 2025, zoals opgesteld door de algemeen directeur, is door de accountant EY Accountants B.V. (EY) van een goedkeurende verklaring voorzien. De AC en de raad van toezicht hebben dit financieel verslag besproken in hun vergaderingen waarbij de onafhankelijke accountant aanwezig was. Het resultaat na belastingen bedraagt € 0,4 miljoen. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten gunste van het eigen vermogen. Het financieel verslag is door de raad van toezicht met de algemeen directeur besproken en vastgesteld.

De raad van toezicht adviseert de minister het financieel verslag 2025, dat is opgenomen in het Jaarverslag 2025, dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de raad van toezicht en de algemeen directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2025.

### **Tot slot**

De raad van toezicht dankt de algemeen 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 eerste uitvoeringsjaar van het nieuwe ondernemingsplan 2026-2030.

Amersfoort, 11 maart 2026

**w.g. drs. R.W. Krol**

Voorzitter raad van toezicht Staatsbosbeheer



# 7. Financieel verslag

## 7.1 Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming)

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
<b>Activa</b>		
<i>Vaste activa</i>	60.810	58.425
[1] Immateriële vaste activa	2.867	1.793
[2] Materiële vaste activa	57.162	56.060
[3] Financiële vaste activa	781	572
<i>Vlottende activa</i>	282.580	299.801
[4] Voorraden	2.788	3.780
[5] Vorderingen en overlopende activa	68.903	54.163
[6] Liquide middelen	210.889	241.858
<b>Totaal activa</b>	<b>343.390</b>	<b>358.226</b>
<b>Passiva</b>		
<i>Groepsvermogen</i>	58.228	57.862
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 1-1-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	-10.492	-13.577
[9] Resultaat boekjaar	366	3.085
<i>Vreemd vermogen</i>	285.162	300.364
[10] Voorzieningen	8.644	9.422
[11] Langlopende schulden	61.662	70.929
[12] Kortlopende schulden	214.856	220.013
<b>Totaal passiva</b>	<b>343.390</b>	<b>358.226</b>



## 7.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<i>Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</i>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie LVVN	33.219	32.498
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidiestelsel Natuur en Landschap	74.478	74.907
[13.C] Projectbijdragen	88.607	71.494
<b>Som Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</b>	<b>196.304</b>	<b>178.899</b>
<i>Netto-omzet</i>		
[14] Omzet recreatie	13.117	11.364
[15] Omzet ingebruikgeving	27.622	27.545
[16] Omzet houtverkoop en biomassa	23.849	24.438
[17] Omzet overige producten	5.074	4.832
[18] Omzet recreatieschappen	13.313	12.626
<b>Som netto-omzet</b>	<b>82.975</b>	<b>80.805</b>
<i>Overige bedrijfsopbrengsten</i>		
[19] Overige opbrengsten	14.568	13.433
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>293.847</b>	<b>273.137</b>

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Bedrijfslasten</b>		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	16.706	15.322
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	144.479	126.311
[22] Lonen en salarissen	105.168	108.266
[23] Sociale lasten en pensioenpremies	25.269	23.260
[24] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	5.735	4.849
[25] Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa	-1.351	-317
[26] Overige bedrijfskosten	1.251	618
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>297.257</b>	<b>278.309</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-3.410</b>	<b>-5.172</b>
[27] Financiële baten en lasten	3.999	8.684
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>589</b>	<b>3.512</b>
[28] Belastingen resultaat	-235	-430
[29] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen	12	3
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>366</b>	<b>3.085</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>366</b>	<b>3.085</b>

### 7.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-3.410</b>	<b>-5.172</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>		
[24] Afschrijvingen (im)materiele vaste activa	5.734	4.844
[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	0	8
[10] Mutaties voorzieningen	-778	-576
<b>Totaal</b>	<b>4.956</b>	<b>4.276</b>
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>		
[4] Voorraden	992	-504
[5] Vorderingen	-15.302	15.953
[11] Mutaties groenfondsen	-11.682	28.450
[11] Langlopende schulden (exclusief groenfondsen)	2.415	4.117
[12] Kortlopende schulden (exclusief bankkrediet)	-5.027	-35.370
<b>Totaal</b>	<b>-28.604</b>	<b>12.646</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>-27.058</b>	<b>11.750</b>
[27] Betaalde/ontvangen interest	4.561	7.222
[28] Betaalde/ontvangen vennootschapsbelasting	-84	-33
<b>Totaal</b>	<b>4.477</b>	<b>7.189</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-22.581</b>	<b>18.939</b>

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
[1] Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	-1.598	-485
[2] Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-6.660	-7.809
[2] Desinvesteringen in materiële vaste activa	67	137
[3] Langlopende vorderingen	-197	15
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-8.388</b>	<b>-8.142</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Toename/(afname) geldmiddelen</b>	<b>-30.969</b>	<b>10.797</b>
<i>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</i>		
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>241.858</b>	<b>231.061</b>
<b>Stand per 31 december</b>	<b>210.889</b>	<b>241.858</b>
<b>Mutatie</b>	<b>-30.969</b>	<b>10.797</b>

## 7.4 Algemene toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

### Inleiding

Het financieel verslag heeft betrekking op Staatsbosbeheer en zijn groepsmaatschappijen en is, met inachtneming van de hierna genoemde grondslagen, opgemaakt door de directie op 11 maart 2026.

Het financieel verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe onafhankelijke accountant op 11 maart 2026 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het financieel verslag door de Raad van Toezicht op 11 maart 2026 is vastgesteld.

### Kaders

Staatsbosbeheer is een publiekrechtelijke organisatie die bij wet is verzelfstandigd. De Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer bepaalt dat Staatsbosbeheer een rechtspersoon is.

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 Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming en op 5 december 2014 in werking getreden. Op 25 juni 2015 is het addendum op het Convenant van 4 december 2014 in werking getreden.

### Continuïteitsveronderstelling

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

Ondanks de financiële uitdagingen van Staatsbosbeheer, zoals nader toegelicht in het jaarverslag, is er gezien de aard van de organisatie (overheid), de financiële positie (liquiditeit, solvabiliteit) en de rol die Staatsbosbeheer heeft in het beheer en ontwikkelen van natuur in Nederland geen onzekerheid over de continuïteit van Staatsbosbeheer.

### Vestigingsplaats en inschrijfnummer

#### handelsregister

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

### Algemene grondslagen

Op grond van de 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 bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

Het financieel verslag wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van Staatsbosbeheer. In de hiernavolgende toelichting wordt alle financiële informatie in euro's afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Stelselwijziging

In het financieel verslag 2025 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

### Schattingen

De opstelling van het financieel verslag 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 en juridische zaken vormen de belangrijkste bron van schattingonzekerheden in het financieel verslag. In 2025 zijn geen materiële schattingswijzigingen doorgevoerd.

## **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 Staatsbosbeheer de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarover Staatsbosbeheer direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen door meerderheid van de stemrechten of waarop Staatsbosbeheer op andere wijze een beleidsbepalende invloed heeft.

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

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

Tot de consolidatiekring behoren Staatsbosbeheer en de 100%-deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten B.V. en Biograndstoffen B.V. Staatsbosbeheer Projecten B.V. fungeert als houdstermaatschappij van Biograndstoffen B.V. Buiten de consolidatie blijven Buitenleven Vakanties B.V. en Bio Enerco B.V.

Staatsbosbeheer Projecten B.V. heeft een belang van 50% in Buitenleven Vakanties B.V. Deze laatste is in november 2014 opgericht en heeft als voornaamste doel het optreden als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Naast Staatsbosbeheer nemen ook Natuurmonumenten en LandschappenNL, beide voor 25% deel in de vennootschap. Biograndstoffen B.V. neemt voor 25% deel in Bio Enerco B.V. Deze belangen worden opgenomen als deelneming onder de financiële vaste activa.

## **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap 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.

## **Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering en

van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

## **Operationele leases**

Staatsbosbeheer heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij Staatsbosbeheer ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leases. 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 organisatie blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Het voornaamste kredietrisico is dat vorderingen op klanten niet geïnd kunnen worden. Het overgrote deel van de inkomsten van Staatsbosbeheer vloeit voort uit overheidsopdrachten. Het risico op oninbaarheid wordt hierbij beperkt geacht. Staatsbosbeheer voert een adequaat invorderingsbeleid en treft tijdig een voorziening voor het risico van oninbaarheid.

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

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.

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de desbetreffende paragraaf.

Uitgaven voor ontwikkeling van software wordt geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode vanaf het moment van ingebruikname. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden duurzaam 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 als projectkosten.

De materiële vaste activa worden, tenzij anders aangegeven, gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen rekening houdend met een eventuele restwaarde. Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwachte gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Indien voor een materieel vast actief een verplichting bestaat om dit actief te herstellen naar de oorspronkelijke staat, en deze verplichting voortvloeit uit het in gebruik nemen van het actief,

### Immateriële vaste activa

### Afschrijvingstermijn

Standaardapplicatiesoftware

3 jaar

Maatwerkapplicatiesoftware

5 jaar

Materiële vaste activa	Afschrijvingstermijn
Doelstellingsgerichte gronden en gebouwen	N.v.t.
Bedrijfsondersteunende gronden	N.v.t.
Bedrijfsondersteunende gebouwen	5, 15, 25, 30 of 40 jaar
Overige gebouwen	5, 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	N.v.t.

worden de herstellkosten opgenomen als onderdeel van de boekwaarde van het actief. Gelijktijdig wordt voor hetzelfde bedrag een voorziening gevormd.

Boekwinsten en -verliezen van (bedrijfsondersteunende) materiële vaste activa worden opgenomen in het bedrijfsresultaat. Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop deze betrekking hebben. De verwachte economische levensduur en daarmee de gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn naar soort materieel vast actief weergegeven in bovenstaande tabel.

#### *Doelstellingsgerichte gronden en gebouwen*

De doelstellingsgerichte gronden en gebouwen zijn door het Rijk bij de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer overgegaan tegen een waarde van nihil. Bij de verzelfstandiging van

Staatsbosbeheer in 1998 zijn afspraken gemaakt over het onderscheid tussen doelstellingsgerichte objecten (gronden, (rijks)monumentopstallen) die door het verzelfstandigde Staatsbosbeheer worden beheerd en bedrijfsondersteunend vastgoed (werkschuren, dienstwoningen, later ook vakantiewoningen) die het verzelfstandigde Staatsbosbeheer voor zijn eigen bedrijfsvoering nodig heeft.

In het kader van de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer is overeengekomen dat het economisch risico van waardevermindering/-vermeerdering, dan wel tenietgaan van de doelstellingsgerichte gronden en gebouwen bij het Rijk blijft liggen. Staatsbosbeheer is juridisch eigenaar van de doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en heeft de verplichting deze te onderhouden.

Over de aanwending van de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte objecten zijn in 2008 nadere afspraken gemaakt, die destijds zijn vastgelegd in de 'Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer' (2008). De overeenkomst was opgenomen als bijlage van het Sturingsarrangement (2009), die is komen te vervallen ten tijde van de inwerkingtreding van het Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming (2014). De basis van de gemaakte afspraken is echter onveranderd gebleven en zijn in 2024 herbevestigd door het ministerie van LVVN. De afspraken houden in dat de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte objecten, onder bepaalde randvoorwaarden, door Staatsbosbeheer ten goede komen aan de instandhouding van de grondbalans, kwaliteitsverbetering en vermaatschappelijkingsdoelen.

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 van doelstellingsgerichte objecten zijn derhalve in alle gevallen balansmutaties en hebben geen invloed op het resultaat en het groepsvermogen.

### *Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen*

De waardering van de bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen heeft, in afwijking van de algemeen geldende grondslag, in de openingsbalans van 1 januari 1998 plaatsgevonden tegen de herbouwwaarde, zijnde de veronderstelde kostprijs, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De reden voor de initiële afwijkende waardering is dat destijds de historische aanschafwaarde niet in alle gevallen bekend was. Nadien zijn investeringen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

### *Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering*

Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering zijn overwegend bedrijfsgebouwen in aanbouw en omvangrijke renovaties. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs.

### **Bijzondere waardeverminderingen (im)materiële vaste activa**

Voor (im)materiële 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 boekwaarden.

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

kastroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

### **Financiële vaste activa**

#### *Deelnemingen*

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. 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 grondslagen 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. Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld.

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 vorderingen op de deelneming gevormd en voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen. Staatsbosbeheer heeft geen deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

Voor het aandeel in de niet-uitgekeerde resultaten van deelnemingen die volgens de vermogensmutatiemethode worden gewaardeerd, wordt een wettelijke reserve gevormd, voor zover deze bedragen niet ter vrije beschikking van Staatsbosbeheer staan. De reserve wordt gevormd ten laste van de overige reserves en valt vrij bij uitkering of realisatie.

#### *Langlopende vorderingen*

Langlopende vorderingen bestaan uit uitgegeven leningen en vooruitbetalingen voor een termijn langer dan één jaar. Langlopende vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie inclusief transactiekosten. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

#### **Vorraden**

Handelsvoorraden en gereed product betreffen voornamelijk houtige biomassa, hout en winkelvoorraden. De winkelvoorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs; dit is de inkoopprijs en bijkomende kosten of lagere opbrengstwaarde. Voorraden houtige biomassa en hout worden gewaardeerd tegen kostprijs bestaande uit exploitatiekosten, transportkosten en andere kosten (zoals blesen en meten) die direct aan de voorraden kunnen worden toegerekend of lagere opbrengstwaarde. Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van gewogen gemiddelde prijzen. De lagere opbrengstwaarde van de voorraad is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

#### **Vorderingen en overlopende activa**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie inclusief transactiekosten. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden bij de Rabobank en het Groenfonds en een rekening-courant verhouding met het ministerie van Financiën. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord (dit geldt voor alle voorzieningen met uitzondering van de voorziening jubilarissen en de voorziening fijnspar).

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

### **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.

### **Langlopende schulden**

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Indien geen sprake is van (dis)agio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking

gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Een relatief groot onderdeel van de kortlopende schulden zijn projectverplichtingen. Dit zijn projectbijdragen van derden die reeds zijn ontvangen, maar waarvoor de werkzaamheden nog uitgevoerd dienen te worden. Deze worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

#### **Algemeen**

Opbrengsten 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. Kosten 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.

#### **De verwerking van opbrengsten**

Bij Staatsbosbeheer onderkennen we meerdere opbrengstesoorten onderverdeeld in de

Rijksbijdrage, subsidies van provincies, projectbijdragen en netto-omzet. De Rijksbijdrage 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. De bijdragen Subsidiestelsel Natuur en Landschap worden eens in de zes jaar inclusief inflatie vastgesteld. In het geval van aan- en verkopen of wijzigingen in beheertypen wordt deze subsidie jaarlijks prospectief aangepast. De subsidie wordt jaarlijks inclusief wijzigingen en de inflatiecorrectie verantwoord in de omzet. De projectbijdragen bestaan voornamelijk uit subsidies van overheden, waaronder provincies, gemeenten en de Europese Commissie. Staatsbosbeheer ontvangt in de meeste gevallen een subsidiebeschikking waarin de doelstellingen van het project en subsidievoorwaarden zijn beschreven. Daarnaast kan sprake zijn van een eigen bijdrage (conform afspraken met de subsidieverstrekker) door Staatsbosbeheer ter volledige dekking/financiering van deze projecten. De opbrengsten worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening verwerkt in het boekjaar waarin de gesubsidieerde bestedingen (kosten) in de winst-en-verliesrekening worden verantwoord en zodra er redelijke zekerheid is dat Staatsbosbeheer aan de gestelde voorwaarden voldoet en de subsidie daadwerkelijk zal verkrijgen.

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Opbrengsten worden verwerkt per afzonderlijke prestatieverplichting. De aard van de belangrijke prestatieverplichtingen en de methode van toerekening van opbrengsten aan verslagperiodes is hieronder beschreven voor ieder type opbrengst.

Omzet recreatie bestaat onder meer uit omzet voor verblijfsrecreatie, excursies en verkoop van artikelen. De opbrengsten in verband met verblijfsrecreatie (verhuur van vakantiewoningen en kampeerplaatsen) worden verwerkt in de periode waarin de recreant het verblijf of de overnachting heeft genoten en voor excursieopbrengsten geldt de periode waarin de excursie plaatsvindt. Opbrengst uit prestatieverplichtingen aangaande de verkoop van artikelen wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen, alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen, zijn overgedragen aan de afnemer, het bedrag van de opbrengst en bijbehorende kosten op betrouwbare wijze kan worden bepaald en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is.

Omzet ingebruikgeving vloeit voort uit de contractuele uitgifte van rechten op eigendommen van Staatsbosbeheer aan derden in (erf)pacht, verhuur etc. Deze derden (erf-/pachters, huurders e.d.) verwerven daarmee het gebruiksrecht en zij betalen daarvoor de contractueel bepaalde

periodieke, veelal jaarlijkse, vergoeding. De opbrengsten worden verwerkt in de periode waarin contractanten het gebruiksrecht genieten.

Omzet houtverkoop en biomassa bestaat uit verkoop van hout en biomassa als onderdeel van het regulier bosbeheer. Deze opbrengst uit prestatieverplichtingen aangaande de verkoop van hout en biomassa wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen, alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen, zijn overgedragen aan de afnemer, het bedrag van de opbrengst en bijbehorende kosten op betrouwbare wijze kan worden bepaald en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is.

Omzet overige producten heeft betrekking op de omzet van de organisatie eenheid Zaad en Plantsoen en de verkoop van overige natuurproducten. Deze opbrengst uit prestatieverplichtingen aangaande de verkoop van overige producten wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen, alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen, zijn overgedragen aan de afnemer, het bedrag van de opbrengst en bijbehorende kosten op betrouwbare wijze kan worden bepaald en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is.

Omzet recreatieschappen komt voort uit het beheer van de terreinen en de uitvoering van groot onderhoud in opdracht van de recreatieschappen in

de provincies Zuid-Holland en Utrecht. Daarnaast ondersteunt Staatsbosbeheer de recreatieschappen in bestuurlijke activiteiten, het verzorgen van de financiële administratie en uitvoeringswerkzaamheden op het gebied van handhaving (BOA-taken). Deze opbrengsten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Overige opbrengsten bestaan uit werk voor derden (Rijkswaterstaat, provincies) uitgevoerd door Staatsbosbeheer en overige incidentele opbrengsten. Deze opbrengsten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten of zodra alle belangrijke rechten op economische voordelen, alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen, zijn overgedragen aan de afnemer, het bedrag van de opbrengst en bijbehorende kosten op betrouwbare wijze kan worden bepaald en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is.

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

Kosten van grond- en hulpstoffen worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

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

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen**

Salariskosten, sociale lasten en pensioenpremies worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De toelichting op de pensioenlasten is weergegeven bij de grondslagen voor waardering van activa en passiva onder Nederlandse pensioenregelingen.

### **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 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 in de winst- en verliesrekening.

### **Overige bedrijfskosten**

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

### **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 winstbelastingen 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. Er is bij Staatsbosbeheer geen sprake van latente belastingvorderingen en -verplichtingen.

### **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. Bij de indirecte methode wordt de kasstroom afgeleid uit het resultaat volgens de winst- en verliesrekening en aangepast voor posten die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in dezelfde periode (zoals afschrijvingen). Ook zijn er aanpassingen uit mutaties in voorzieningen en werkkapitaal, zoals overlopende posten, voorraden, handelsdebiteuren en schulden aan leveranciers. Tenslotte worden ook posten in de winst- en verliesrekening die verband houden met ontvangsten en uitgaven bij investeringsactiviteiten (bijv. boekwinsten bij desinvesteringen van materiële vaste activa) verantwoord in het kasstroomoverzicht. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

## 7.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

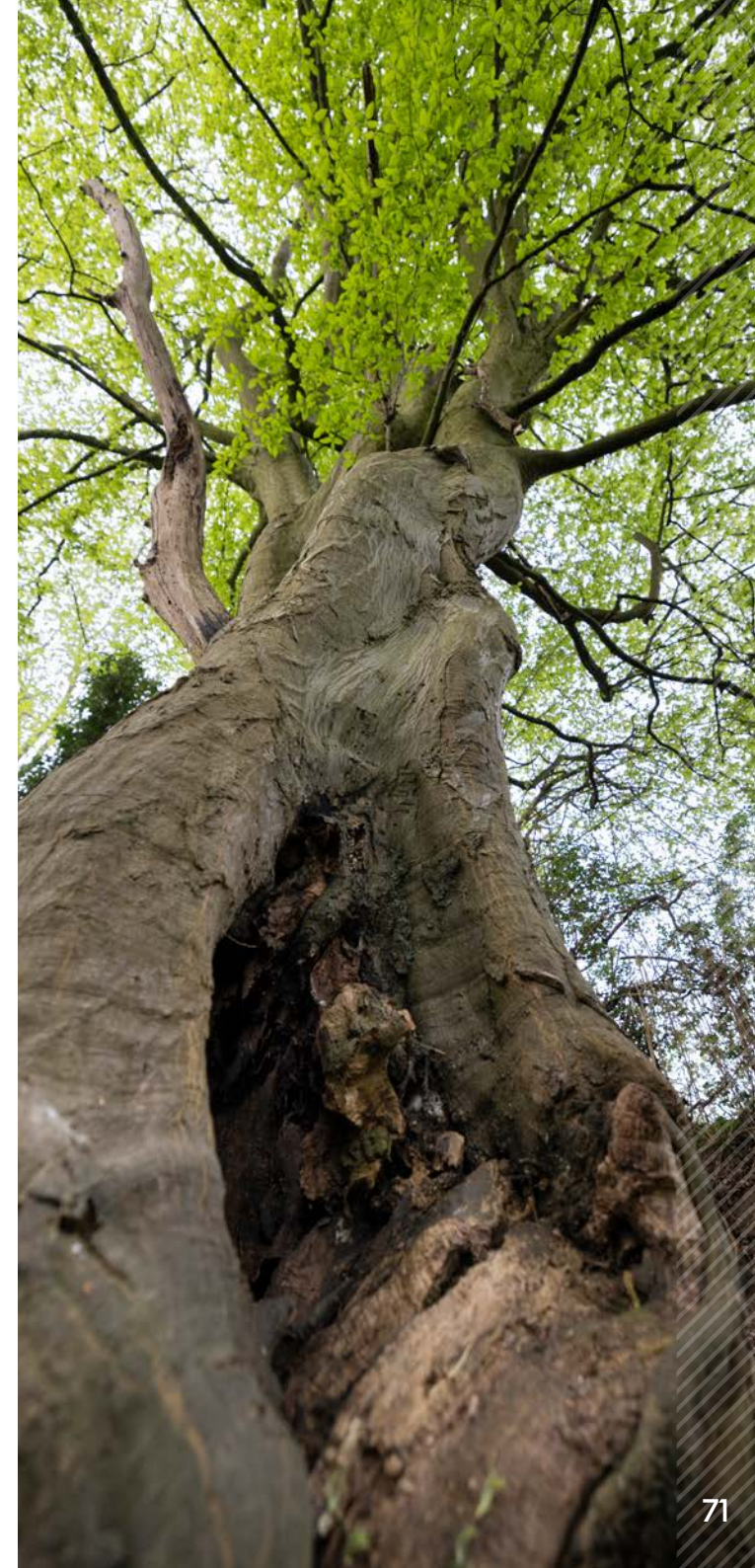
### Activa

#### [1] Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2025 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Software	Software in uitvoering	Totaal
<b>Stand 31 december 2024</b>			
Aanschafwaarde	9.707	825	10.532
Cumulatieve afschrijving	-8.739	0	-8.739
<b>Boekwaarde</b>	<b>968</b>	<b>825</b>	<b>1.793</b>
<b>Mutaties 2025</b>			
Investeringen	803	784	1.587
Afschrijvingen	-513	0	-513
Overboeking binnen rubriek	696	-696	0
Desinvesteringen	-314	0	-314
Cumulatieve afschrijving desinvestering	314	0	314
<b>Totaal mutaties</b>	<b>986</b>	<b>88</b>	<b>1.074</b>
<b>Stand 31 december 2025</b>			
Aanschafwaarde	10.892	913	11.805
Cumulatieve afschrijving	-8.938	0	-8.938
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.954</b>	<b>913</b>	<b>2.867</b>

De investering van € 1,6 miljoen betreft cloudmigraties, in het bijzonder de overgang naar Azure en Unit4 ERP en de overgang van ADP Workforce naar AFAS HRM. Daarnaast zijn het reserveringssysteem voor kamperen en het kassasysteem van de buitencentra vervangen.



## [2] Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in 2025 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Doelstellings-gerichte gronden en gebouwen	Bedrijfsonderst. gronden en gebouwen	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmidd. in uitvoering	Totaal
<b>Stand 31 december 2024</b>						
Aanschafwaarde	1	95.189	36.572	11.633	3.795	147.190
Cumulatieve afschrijving	0	-59.760	-22.978	-8.392	0	-91.130
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>35.429</b>	<b>13.594</b>	<b>3.241</b>	<b>3.795</b>	<b>56.060</b>
<b>Mutaties 2025</b>						
Investeringsen	0	1.587	3.895	1.456	3.205	10.142
Investeringsubsidies	0	0	-455	-44	-3.254	-3.752
Afschrijvingen	0	-2.025	-2.378	-818	0	-5.221
Overboeking binnen rubrieken	0	1.946	169	578	-2.692	0
Desinvesteringen	0	-859	-1.600	-656	0	-3.115
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	898	1.533	616	0	3.047
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>1.547</b>	<b>1.164</b>	<b>1.132</b>	<b>-2.741</b>	<b>1.102</b>
<b>Stand 31 december 2025</b>						
Aanschafwaarde	1	97.863	38.581	12.967	1.054	150.466
Cumulatieve afschrijving	0	-60.887	-23.823	-8.594	0	-93.304
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>36.976</b>	<b>14.758</b>	<b>4.373</b>	<b>1.054</b>	<b>57.162</b>

Investeringsen in bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen betreffen voornamelijk de renovatie van badkamers en sanitair, evenals de verduurzaming van (recreatie) woningen en kantoren. Desinvesteringen vloeien vooral voort uit de verkoop van woningen. De investeringen in machines, auto's en installaties hebben met name betrekking op de aanschaf van materieel, zoals trekkers, maaiers en aanhangwagens. De vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering betreffen lopende projecten, voornamelijk gericht op de renovatie van (recreatie)woningen en kantoren die nog niet in gebruik zijn genomen. De onder de vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering opgenomen investeringssubsidie heeft betrekking op de ontwikkeling van een gebouw op de Koekamp in Den Haag.

### [3] Financiële vaste activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Deelnemingen	241	229
Langlopende vorderingen	540	343
<b>Totaal</b>	<b>781</b>	<b>572</b>

#### Deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2025 (on)middellijk deel in de volgende vennootschappen:

Naam	Vestigingsplaats	Percentage
Buitenleven Vakanties B.V.	Deventer	50%
Bio Enerco B.V.	Oldebroek	25%

De activiteiten van deze vennootschappen zijn nauw verbonden met de activiteiten van Staatsbosbeheer. Buitenleven Vakanties B.V. treedt op als intermediair bij de verhuur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Buitenleven Vakanties B.V. is opgericht begin november 2014 en is een 50%-deelneming van Staatsbosbeheer Projecten B.V. Bio Enerco B.V. heeft als doel het op rendabele wijze in- en verkopen van biomassa. Bio Enerco B.V. is een 25%-deelneming van Biograndstoffen B.V.

Het verloop van de deelnemingen is in 2025 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Balans per 1 januari	229	237
Correctie resultaat voorgaand jaar	0	-11
Aandeel in resultaat	12	3
<b>Totaal</b>	<b>241</b>	<b>229</b>

Het aandeel in het resultaat van Buitenleven Vakanties B.V. en van Bio Enerco B.V. is in onderstaand overzicht weergegeven:

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Buitenleven Vakanties B.V.	12	3
Bio Enerco B.V.	0	0
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>3</b>

#### Langlopende vorderingen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Leningen aan derden	89	50
Vooruitbetaalde bedragen	451	293
<b>Totaal</b>	<b>540</b>	<b>343</b>

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

### [4] Voorraden

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Handelsvoorraden	2.773	3.771
Overige voorraden	15	9
<b>Totaal</b>	<b>2.788</b>	<b>3.780</b>

De handelsvoorraden omvatten chips (houtige biomassa), rondhout, Hollands Hout, veen en winkelvoorraden in de buitencentra. Ten opzichte van het einde van 2024 is de voorraad met € 1,0 miljoen gedaald, met name door een daling van de voorraad chips en rondhout. De overige voorraden betreffen voornamelijk kantoorartikelen.

## [5] Vorderingen en overlopende activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Handelsdebiteuren	13.228	14.666
Projectvorderingen	32.443	22.362
Vorderingen op deelnemingen	322	563
Overige vorderingen en overlopende activa	22.910	16.572
<b>Totaal</b>	<b>68.903</b>	<b>54.163</b>

### Handelsdebiteuren

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Handelsdebiteuren	14.089	15.840
Voorziening dubieuze debiteuren	-861	-1.174
<b>Totaal</b>	<b>13.228</b>	<b>14.666</b>

De handelsdebiteuren zijn circa € 1,8 miljoen gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Het debiteurenbeheer is in 2025 verder verbeterd. Op basis van de ouderdomsanalyse en de beoordeling van individuele posten is de voorziening voor dubieuze debiteuren per eind 2025 met € 0,3 miljoen afgenomen. De looptijd van de vorderingen op handelsdebiteuren is overwegend korter dan één jaar.

### Projectvorderingen

Er ontstaat een projectvordering wanneer de gemaakte kosten de hiermee samenhangende vooruit ontvangen projectbijdrage overstijgt. De projectvorderingen zijn ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen met € 10,1 miljoen.

### Vorderingen op deelnemingen

Dit zijn vorderingen op Buitenleven Vakanties B.V. en Bio Enerco B.V. De looptijd van de vorderingen op deelnemingen is korter dan één jaar.

## Overige vorderingen en overlopende activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Nog te factureren opbrengsten	3.774	4.678
Te ontvangen bijdragen SNL	17.159	7.766
Vooruitontvangen facturen	630	2.095
Overige vorderingen en overlopende activa	1.347	2.033
<b>Totaal</b>	<b>22.910</b>	<b>16.572</b>

De te ontvangen bijdragen SNL zijn ten opzichte van 2024 toegenomen met € 9,4 miljoen. Dit komt doordat Staatsbosbeheer eind 2025 een vordering heeft bij zeven van de twaalf provincies voor (delen van) de bijdragen SNL subsidie voor 2025. Eind 2024 was dit bij drie provincies het geval. De vorderingen op de provincies voor de bijdragen SNL van 2024 zijn in 2025 volledig ontvangen. De looptijd van de overige vorderingen en overlopende activa is overwegend korter dan één jaar.

## [6] Liquide middelen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Kasmiddelen	52	67
Kruisposten	-23	4
Bankrekeningen	2.390	3.211
Groenfondsrekening Compensatie	931	39.456
Groenfondsrekening Grondbalans	8.146	4.766
Groenfondsrekening Additioneel	30.820	33.519
Groenfondsrekening Almere	31.454	0
Groenfondsrekening Dunea	14.697	15.116
Rekening-courant ministerie van Financiën	122.422	145.719

Het saldo op de Groenfondsrekening Compensatie is in 2025 met € 38,5 miljoen afgenomen. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de opening van (en overboeking van middelen naar) een afzonderlijke Groenfondsrekening voor Almere. De mutaties met betrekking tot de overige Groenfondsrekeningen zijn nader toegelicht in de toelichting op de balanspost [12] Kortlopende schulden, onder 'Overige schulden en overlopende passiva'.

De rekening-courantverhouding met het ministerie van Financiën is per ultimo 2025 met € 23,3 miljoen afgenomen, met name door een lagere voorfinanciering van grote projecten, doordat betalingen vaker in termijnen plaatsvinden.

Per balansdatum staat een bedrag van € 0,2 miljoen op de reguliere bankrekening dat, als gevolg van vóór 31 december 2025 uitgevoerde transacties, nog dient te worden overgeboekt naar de Groenfondsrekeningen. Deze middelen zijn niet vrij besteedbaar.

### **Groenfondsrekeningen**

Bij het Nationaal Groenfonds worden meerdere bankrekeningen aangehouden. Het saldo op de rekeningen is op grond van artikel 13, lid 4 van het "Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming (2014)" niet vrij besteedbaar. De liquiditeiten op de Groenfondsrekening Compensatie worden aangehouden ten behoeve van invulling van compensatieverplichtingen. De liquiditeiten op de Groenfondsrekeningen Grondbalans en Additioneel vloeien voort uit de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en moeten worden besteed ten behoeve van de instandhouding van de grondbalans en ondernemerschap en maatschappelijke doelen. Deze financiële verplichtingen zijn nader toegelicht in de toelichting op de balanspost [12] Kortlopende schulden, onder 'Overige schulden en overlopende passiva'.

Bij het Groenfonds worden liquiditeiten aangehouden uit hoofde van de samenwerkingsovereenkomsten met de gemeente Almere en Dunea. De middelen die betrekking hebben op de gemeente Almere zullen worden besteed aan de ontwikkeling van de Almeerse stadsbossen en natuurgebieden. De middelen die betrekking hebben op Dunea zullen worden besteed aan de uitvoering van

groenprojecten in het verzorgingsgebied en brongebied van Dunea. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de balanspost [11] Langlopende schulden.

### **Schatkistbankieren**

Op basis van artikel 5.2 van de Comptabiliteitswet dient Staatsbosbeheer 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 B.V. en Biograndstoffen B.V., beide opgenomen in het geconsolideerde financieel verslag, niet vallen onder het geïntegreerd middelenbeheer. Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 27 miljoen. Deze kredietfaciliteit heeft een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet en kent geen specifieke looptijd. Vanwege het schatkistbankieren wordt slechts beperkt gebruikgemaakt van deze faciliteit. Aan de kredietfaciliteit 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.

#### **[8] Reserves**

In de toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening is het verloop van het eigen vermogen weergegeven. De reserves bestaan uit de vrije reserves en de wettelijke reserves. De wettelijke reserves worden aangehouden ten hoogte van het aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen en rechtstreekse waardevermeerderingen waarvan uitkering wordt bewerkstelligd.

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Beginvermogen	Vrije Reserves	Wettelijke Reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2024</b>	<b>68.354</b>	<b>-12.756</b>	<b>1.795</b>	<b>-2.587</b>	<b>54.806</b>
Resultaatbestemming 2023	0	-2.587	0	2.587	0
Resultaat 2024	0	0	0	3.085	3.085
Overige mutaties 2024	0	-256	227	0	-29
<b>Stand 31 december 2024</b>	<b>68.354</b>	<b>-15.599</b>	<b>2.022</b>	<b>3.085</b>	<b>57.862</b>
Resultaatbestemming 2024	0	3.085	0	-3.085	0
Resultaat 2025	0	0	0	366	366
Overige mutaties 2025	0	-1.086	1.086	0	0
<b>Stand 31 december 2025</b>	<b>68.354</b>	<b>-13.600</b>	<b>3.108</b>	<b>366</b>	<b>58.228</b>

#### [9] Resultaat boekjaar

Het positieve resultaat over het boekjaar 2025 bedraagt € 0,4 miljoen.

#### [10] Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen in 2025 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Stand per 31-12-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2025
Jubilarissen	1.815	187	-192	0	1.810
WW-aanspraken	608	784	-426	-166	800
Arbeidsongeschiktheid	57	58	-21	0	94
Verlieslatende contracten	474	0	-474	0	0
Fijnspar	6.423	537	-1.065	0	5.895
Overige	45	0	0	0	45
<b>Totaal</b>	<b>9.422</b>	<b>1.566</b>	<b>-2.178</b>	<b>-166</b>	<b>8.644</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2025 kent circa € 1,7 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar, € 4,9 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar en € 2,0 miljoen meer dan 5 jaar.

### **Jubilarissen**

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 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden voor de Rijksoverheid.

De voorziening is naar beste schatting bepaald naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 91%, een aanname van 2% voor toekomstige salarisontwikkelingen en de voorziening is verdisconteerd tegen 3% naar contante waarde. Bij de berekeningen wordt rekening gehouden met een AOW-leeftijd van 67 jaar en een opslag van 16,50% voor IKB.

### **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 is naar beste schatting bepaald op basis van ingegane uitkeringen 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. De verwachte uitstroom van middelen binnen één jaar is € 0,5 miljoen.

### **Arbeidsongeschiktheid**

Staatsbosbeheer betaalt aan een aantal voormalige werknemers, bij wie de arbeidsongeschiktheid is ontstaan door een bedrijfsongeval, een aanvulling 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.

### **Verlieslatende contracten**

Deze voorziening is gevormd voor contracten waarbij sprake is van een negatief verschil tussen de door Staatsbosbeheer te ontvangen vergoeding en de onvermijdbare kosten die tenminste dienen te worden gemaakt om aan de contractuele

verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten worden verdisconteerd tegen 3% en geïndexeerd met 2%. De voorziening is overwegend langlopend.

### **Fijnspar**

De fijnspar (waaronder omorika- en sitkaspar) verliest snel aan vitaliteit door droogte en klimaatverandering. Aantastingen door de letterzetter versterken dit effect en veroorzaken grootschalige en acute sterfte. Staatsbosbeheer ziet zich daarom genoodzaakt gefaseerd afscheid te nemen van de fijnspar als hoofdboomsoort. Vanuit bosontwikkelingsdoelen en vanuit maatschappelijk en juridisch perspectief (SNL, Omgevingswet en FSC) is het laten staan van grootschalig stervend bos niet aanvaardbaar. Omdat deze calamiteit onvermijdelijk leidt tot toekomstige kosten, is per 31 december 2021 een voorziening getroffen. Naar verwachting bedraagt de uitstroom van middelen per 31 december 2025 € 5,9 miljoen (netto-kosten). De inschatting van de kosten ten gevolge van de calamiteit rond fijnspar, omorika- en sitkaspar is gebaseerd op een aantal aannames. Hieronder worden de belangrijkste uitgangspunten en de wijzigingen ten opzichte van 2024 toegelicht.

- De totale oppervlakte fijnspar, omorika- en sitkaspar in beheer van Staatsbosbeheer waarvoor maatregelen noodzakelijk zijn, is in 2023 bijgesteld en ingeschat op circa 1.750 hectare. Ultimo 2025 resteert hiervan een areaal van 1.462 hectare. Deze bijgestelde inschatting is gebaseerd op gegevens uit het Geografisch InformatieSysteem (GIS) van Staatsbosbeheer, in combinatie met luchtbeeldenanalyses. In 2025 heeft geen verdere bijstelling van deze inschatting plaatsgevonden.
- De kosten voor verjonging bestaan uit terreinvoorbereiding, plantsoen, wildbescherming en projectkosten. Afgezien van een actualisatie van de kostprijzen is de gehanteerde methodiek voor de kostenraming ten opzichte van voorgaand jaar ongewijzigd gebleven.
- Het houtvolume is vastgesteld op basis van gegevens van Wageningen University & Research, waaronder de Nederlandse Bosinventarisatie, opbrengsttabellen en gerealiseerde houtoogst. De gemiddelde staande voorraad bedraagt 265 m<sup>3</sup> per hectare. Dit uitgangspunt is in 2025 niet gewijzigd.

- De kosten voor het vellen bestaan uit exploitatie- en transportkosten en zijn gebaseerd op gemiddelde kosten binnen Staatsbosbeheer. Bij de exploitatiekosten is rekening gehouden met een neerwaartse correctie ten opzichte van het landelijk gemiddelde, aangezien de exploitatie van fijnspaar veelal plaatsvindt op grotere aaneengesloten vlakken, waardoor efficiënter kan worden gewerkt. De inschatting van de transportkosten is licht naar boven bijgesteld in verband met de invoering van het rekeningrijden per 1 juli 2026 voor vrachtauto's.
- De houtopbrengsten zijn gebaseerd op recente verkoopovereenkomsten met de belangrijkste afnemers van fijnspaar. De gehanteerde prijzen worden jaarlijks geactualiseerd op basis van actuele marktprijzen en verwachtingen ten aanzien van de prijsontwikkeling in de komende jaren.

Bij de bepaling van de voorziening fijnspaar is afgeweken van RJ 252.309 door de verwachte opbrengsten uit houtverkoop te salderen met de verwachte kosten, omdat dit het meest getrouwe inzicht geeft in de financiële impact van de calamiteit. Zonder deze saldering zou het resultaat over 2025 € 0,4 miljoen hoger zijn geweest (2024: € 0,8 miljoen) en het eigen vermogen per 31 december 2025 € 2,3 miljoen lager (2024: € 2,7 miljoen lager).

Ook bij andere boomsoorten, zoals berk, beuk, den, douglas en lariks, zien we verzwakking en sterfte als gevolg van droogte. In veel van onze bossen in Zuid-Nederland zijn het afgelopen jaar door droogte verzwakte dennen aangetast door de schimmel Sphaeropsis, een schimmel die in de Duitse Rijnvallei tot grootschalige bossterfte leidt. Naar aanleiding hiervan is beoordeeld of Staatsbosbeheer genoodzaakt is een voorziening te treffen in verband met overige klimaatgerelateerde risico's. Op basis van de huidige inzichten en beschikbare informatie is geconcludeerd dat hiervoor op dit moment geen noodzaak bestaat.

## [11] Langlopende schulden

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Groenfonds Almere	28.649	30.868
Groenfonds Dunea	4.936	14.399
SNL voorschotten	5.271	5.271
Afkoopsommen beheer en onderhoud	5.650	6.234
Bodemsanering	2.241	2.101
Spaarverlof	11.900	8.974
Vooruitontvangen bedragen	2.244	2.253
Overige langlopende schulden	771	829
<b>Totaal</b>	<b>61.662</b>	<b>70.929</b>

De langlopende schulden hebben voor circa € 31,2 miljoen een looptijd van meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar en een bedrag van circa € 30,5 miljoen kent een looptijd langer dan 5 jaar.

### Groenfonds Almere

De samenwerking tussen Staatsbosbeheer en de gemeente Almere is in 2007 en 2014 bekrachtigd met een Samenwerkingsovereenkomst. Onder de vlag van deze overeenkomsten, werken de gemeente Almere en Staatsbosbeheer samen aan de ontwikkeling van de Almeerse stadsbossen en natuurgebieden. Dit wordt mogelijk gemaakt door de beschikbaarheid van middelen die voortkomen uit afspraken omtrent de groei van Almere 2.0 en diverse grondtransacties tussen de gemeente en Staatsbosbeheer.

### Groenfonds 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

verrekenend. 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 eind 2025 nog € 14,7 miljoen beschikbaar, waarvan € 4,9 miljoen langlopend is.

### **SNL voorschotten**

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 tien provincies zijn afwijkende afspraken gemaakt. De provincies Groningen en Zuid-Holland houden vast aan de regeling en hebben samen met Staatsbosbeheer een zogenoemde “investeringsovereenkomst” afgesloten. Deze voorzag 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. Voor de Provincie Groningen gaat dit om een bedrag van € 2,7 miljoen en voor de provincie Zuid-Holland € 2,6 miljoen. Over deze ontvangsten voorschotten, met een onbepaalde looptijd, wordt geen rente in rekening gebracht. Gedurende de looptijd hoeft niet te worden afgelost.

### **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 zijn:

- Het beheer van gronden grenzend aan HSL tracé in opdracht van Rijkswaterstaat (€ 0,9 miljoen);
- Het beheer, onderhoud en instandhouding van het Waalbos overgedragen door de gemeente Ridderkerk (€ 2,3 miljoen).

### **Bodemsaneringen**

In het verleden zijn door het ministerie van LNV (€ 5,3 miljoen) middelen beschikbaar gesteld om gelokaliseerde grondverontreinigingen van vóór de verzelfstandiging te saneren. Staatsbosbeheer heeft met deze middelen in de afgelopen jaren enkele bodemsaneringen gefinancierd. De verplichting tot bodemsanering blijft ongewijzigd van kracht. De nog niet bestede gelden zijn tenminste beschikbaar tot eind 2030 (2025: € 2,2 miljoen, waarvan € 0,1 miljoen is gepresenteerd onder de kortlopende schulden).

### **Spaarverlof**

In de cao Rijk is bepaald dat spaarverlofuren tot een bepaald maximum niet kunnen vervallen. Deze schuld wordt derhalve (grotendeels) gepresenteerd onder de langlopende schulden. De stijging van € 2,9 miljoen ten opzichte van 2024 is het gevolg het aantal IKB-uren die werknemers jaarlijks krijgen, die omgezet worden in spaarverlof bij het niet benutten van deze uren. Einde verslagjaar is ca. 7% (€ 0,8 miljoen) van het spaarverlof aangemerkt als kortlopend, omdat verwacht wordt dat dit deel in 2026 zal worden opgenomen of uitbetaald bij uitdiensttreding.

### **Vooruitontvangen bedragen**

De vooruitontvangen bedragen betreffen afkopen van de erfpachtcanon voor 99 jaar. De vooruitontvangen erfpachtcanon valt vrij in het resultaat gedurende de looptijd van de overeenkomst rekening houdend met een disconteringsvoet van 2%.

## [12] Kortlopende schulden

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen	4.629	7.452
Schulden aan leveranciers	25.614	25.507
Projectschulden	108.405	127.136
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.778	7.401
Schulden aan pensioenfondsen	1.366	1.228
Afkoopsommen beheer en onderhoud	675	841
Overige schulden en overlopende passiva	65.389	50.448
<b>Totaal</b>	<b>214.856</b>	<b>220.013</b>

De kortlopende schulden zijn overwegend kortlopend, echter een deel van de verplichtingen zal naar verwachting niet binnen één jaar opgeëist worden. Dit ziet met name toe op de projectschulden.

### Vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen

De vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen bestaan hoofdzakelijk uit ontvangen gelden uit ingebruikgevingscontracten, welke aan het komende jaar toegerekend moeten worden. Daarnaast betreft het bijdragen van de overheid die eind van het jaar ontvangen zijn en nog moeten worden toebedeeld aan projecten.

### Projectschulden

De projectschulden betreffen vooruitontvangen projectbijdragen, waarbij de vooruitontvangen subsidie de gemaakte kosten en de hiermee samenhangende subsidiebatens overstijgt. De projectschulden zijn ten opzichte van voorgaand jaar met € 18,7 miljoen afgenomen.

## Belastingen en premies sociale verzekeringen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Loonheffing	4.858	4.700
Sociale lasten	1.736	1.636
Omzetbelasting	2.029	906
Vennootschapsbelasting	155	159
<b>Totaal</b>	<b>8.778</b>	<b>7.401</b>

De te betalen loonheffingen en sociale lasten zijn met € 0,3 miljoen toegenomen, hetgeen in lijn is met de stijging van de salarislasten. De te betalen omzetbelasting is met € 1,1 miljoen gestegen. Deze stijging hangt samen met in 2025 ontvangen btw-naheffingsaanslagen over voorgaande jaren, die aan het einde van het boekjaar zijn opgelegd.

### Schulden aan pensioenfondsen

Dit betreft de nog te betalen pensioenpremie over december 2025.

### Overige schulden en overlopende passiva

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vakantiedagen	2.988	3.718
Groenfonds Compensatie	354	157
Groenfonds Grondbalans	8.881	5.862
Groenfonds Additioneel	31.042	28.648
Groenfonds Almere	2.604	3.863
Groenfonds Dunea	9.760	717
Nog te ontvangen inkoopfacturen	8.239	6.670
Overige	1.521	813
<b>Totaal</b>	<b>65.389</b>	<b>50.448</b>

### **Vakantiedagen**

De vakantiedagen vertegenwoordigen de opgebouwde reguliere verlofrechten, waarvoor geldt dat deze uiterlijk eind 2025 moeten worden opgenomen. Ten opzichte van 2024 is er sprake van een daling van € 0,7 miljoen. Dit komt voornamelijk doordat er eind 2025 minder spaarverlof is aangemerkt als kortlopend dan in 2024.

### **Groenfondsrekeningen**

Deze verplichtingen zijn geclassificeerd onder de kortlopende schulden, hoewel een aanzienlijk deel van het bedrag niet binnen een jaar besteed zal worden. Er is voor gekozen om deze verplichtingen in zijn geheel onder de kortlopende schulden te presenteren, omdat het kort- respectievelijk langlopende deel niet betrouwbaar kan worden ingeschat met uitzondering van de verplichting met betrekking tot Dunea en Almere. Voor deze laatste wordt het kortlopende gedeelte bepaald op basis van het bestedingsplan.

### **Compensatierekening**

De Groenfondsrekening Compensatie wordt aangehouden voor het tijdelijk beheer van liquiditeiten die zijn bestemd voor de uitvoering van publiekrechtelijke compensatieverplichtingen. Deze verplichtingen ontstaan indien natuurwaarden verloren gaan als gevolg van vervreemding of andere ingrepen. Op grond van de Omgevingswet, waaronder de regels inzake natuurcompensatie, is de initiatiefnemer gehouden dit verlies aan natuurwaarden te compenseren. Staatsbosbeheer treedt hierbij op als uitvoerder van de compensatieverplichting.

### **Grondbalansrekening**

Op de Groenfondsrekening Grondbalans worden de middelen verantwoord die voortvloeien uit de verkoop van doelstellingsgerichte gronden. Conform het Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming (2014) geldt als uitgangspunt dat het kapitaal in grond voor de overheid in stand wordt gehouden. Dit houdt in dat voor iedere verkochte hectare grond een hectare vervangende grond wordt aangekocht (de hieruit voortvloeiende verplichting).

De aanwending van deze liquiditeiten vindt derhalve uitsluitend plaats ten behoeve van de aankoop van vervangende gronden. De opbrengsten uit verkoop kunnen, na aftrek van kosten, hoger zijn dan benodigd voor de aankoop en eventuele inrichting van een gelijk areaal grond. Deze aanvullende opbrengsten worden ingezet voor ondernemerschap en maatschappelijke doelen (zie toelichting Additioneelrekening).

De Groenfondsrekening Grondbalans is in 2025 per saldo met € 3 miljoen toegenomen. Deze mutatie vloeit voort uit diverse in het verslagjaar gerealiseerde aan- en verkooptransacties van gronden.

### **Additioneelrekening**

De Groenfondsrekening Additioneel omvat de verkoopopbrengsten van doelstellingsgericht vastgoed, verminderd met de (naar verwachting) benodigde middelen voor de aankoop van een vergelijkbaar areaal natuur, welke worden verantwoord op de Grondbalansrekening. De middelen op de Groenfondsrekening Additioneel dienen, op grond van het Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming (2014), te worden aangewend voor ondernemerschap en maatschappelijke doelen. De Groenfondsrekening Additioneel is in 2025 toegenomen met € 2,4 miljoen, met name als gevolg van gunstige verkooptransacties van gronden.

### **Groenfonds Almere**

Zie toelichting onder de [11] Langlopende schulden.

### **Groenfonds Dunea**

Zie toelichting onder de [11] Langlopende schulden.

### **Nog te ontvangen inkoopfacturen**

De nog te ontvangen inkoopfacturen zijn ten opzichte van 2024 toegenomen met € 1,6 miljoen. Dit betreft een momentopname, waarbij de toename niet het gevolg is van een specifieke oorzaak.

## Overige

De overige schulden zijn ten opzichte van 2024 toegenomen met € 0,7 miljoen. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door het aangaan van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst, op grond waarvan meeropbrengsten uit parkeergelden worden aangewend voor de natuur in de omgeving van Den Haag.

## 7.6 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, Staatsbosbeheer 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 verplichting kan op dit moment niet op redelijke wijze bepaald worden.

### Langlopende contractuele verplichtingen

Staatsbosbeheer is langlopende verplichtingen aangegaan voor in hoofdzaak de huur en schoonmaak van kantoorpanden, transport van hout, diverse terreinwerkzaamheden en contracten op onderdelen van de bedrijfsvoering. Daarnaast is er een toezegging aan een provincie voor een bedrag van € 5 miljoen voor een ontwikkelopgave waarvan de invulling en voorwaarden nog nader overeen dienen te komen opgenomen.

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal
Verplichtingen per 31-12-2025	4.109	6.815	52	10.977

### Leasecontracten

Staatsbosbeheer leest bedrijfsauto's; de leaseovereenkomsten omvatten geen significante bijzondere bepalingen, anders dan onderstaande financiële verplichtingen.

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal
Verplichtingen per 31-12-2025	5.874	14.262	443	20.579

### Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2026 heeft Staatsbosbeheer Projecten B.V., een groepsmaatschappij van Staatsbosbeheer, een bedrag van € 1,0 miljoen geïnvesteerd in Cabiner Nederland Holding B.V.. Met deze investering is een aandelenbelang van 25% verkregen. Cabiner Nederland Holding B.V. is actief in de ontwikkeling en commercialisering van een duurzaam wandelconcept met off-grid huisjes in kwetsbare natuurgebieden.

Daarnaast is een lening van in totaal € 1,0 miljoen verstrekt onder marktconforme voorwaarden. De lening wordt in twee tranches verstrekt. De eerste tranche van € 0,5 miljoen is verstrekt in maart 2026. De tweede tranche van € 0,5 miljoen wordt op een later moment verstrekt, onder nader overeengekomen voorwaarden, waaronder minimale bezettingsgraden. Beide tranches hebben een looptijd van 10 jaar vanaf het moment van verstrekking en dragen een rente van 4,5% per jaar.

Deze transacties kwalificeren als niet-aanpassende gebeurtenissen na balansdatum en hebben derhalve geen invloed op de waardering van activa en passiva per balansdatum. De investering zal met ingang van boekjaar 2026 worden verwerkt als een deelneming onder de financiële vaste activa volgens de vermogensmutatiemethode. De verstrekte lening zal eveneens worden opgenomen onder de financiële vaste activa.

Naast bovengenoemde zijn er geen gebeurtenissen na balansdatum die belangrijk zijn voor het inzicht en/of nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

## 7.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

#### [13.A] Rijksbijdrage ministerie LVVN

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Rijksbijdrage ministerie van LVVN	32.294	31.013
Loon- en prijsbijstellingen	925	1.485
<b>Totaal</b>	<b>33.219</b>	<b>32.498</b>

Omschrijving jaaropdracht, bedragen x € 1.000	Verplichting-nummer	Jaar van subsidieverstrekking	Subsidie-bedrag
Rijksbijdrage Staatsbosbeheer 2025	1400014945	2025	
1. Bijdrage organisatiekosten		2025	30.349
2. Bijdrage beheer Rijksmonumenten		2025	1.357
3. Bijdrage Boomfeestdag		2025	214
4. Bijdrage scholing boa's		2025	107
5. Bijdrage Genenbank en Zaadgaarden		2025	267
<b>Subtotaal</b>			<b>32.294</b>
Loon- en prijsbijstelling	1400012243	2025	925
<b>Totaal Rijksbijdrage</b>			<b>33.219</b>

De Rijksbijdrage ligt meerjarig vast in de Rijksbegroting en bevat geen specifieke voorwaarden.

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

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Subsidie provincies uit SNL	74.478	74.907
<b>Totaal</b>	<b>74.478</b>	<b>74.907</b>

Via het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL) verlenen de provincies subsidie voor het behoud en de ontwikkeling van (agrarische) natuurgebieden en landschappen, bestaande uit subsidies en toeslagen. De toeslagen vormen aanvullende bijdragen op de subsidie en worden alleen toegekend wanneer er recht op subsidie bestaat. Toeslagen kunnen betrekking hebben op toezicht, monitoring, openstelling (recreatie), schaapskudde(beheer) en vaartoelage. De jaarvergoeding van het SNL is de som van alle vergoedingen per beheertypen, vermeerderd met de toeslagen. Deze wordt berekend volgens het principe: hectare beheertype x tarief per hectare beheertype, vermeerderd met aantal hectare toeslag x tarief per hectare toeslag. Sinds 2021 vergoedt de provincie 84% van de standaard normkosten. De daling van de opbrengsten ten opzichte van 2024 wordt veroorzaakt door een correctie op de indexatie van de SNL voor de provincies Zeeland en Fryslân. Deze provincies hebben een afwijkende periode (Zeeland: 2024-2029 en Fryslân: 2023-2028) wat leidt tot een andere indexatie. In 2025 loopt de beschikkingsperiode van zes jaar af voor de overige provincies.

#### [13.C] Projectbijdragen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Projectbijdragen	88.607	71.494
<b>Totaal</b>	<b>88.607</b>	<b>71.494</b>

Dit betreft de subsidies en bijdragen van derden in de uitvoering van projecten op de terreinen van Staatsbosbeheer. De projectbijdragen zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met € 17,1 miljoen, voornamelijk als gevolg van een stijging van het uitbesteede werk op externe projecten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting [21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.



### **Projectbijdragen van het ministerie van LNVN**

Naast de hiervoor genoemde Rijksbijdrage ontvangt Staatsbosbeheer van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNVN) financiering voor de uitvoering van opdrachten met een specifiek doel. Deze opdrachten worden in de administratie als afzonderlijk identificeerbare projecten geregistreerd. Aangezien deze projecten vaak niet binnen één verslagjaar worden afgerond, worden de projectopbrengsten en projectkosten uit deze geldstromen verwerkt in de winst- en verliesrekening ter hoogte van de gemaakte kosten. De toekenning en betaling door het ministerie lopen derhalve niet parallel met de verantwoording van de projectopbrengsten en -kosten in de administratie van Staatsbosbeheer.

In de onderstaande tabel worden de in 2025 en eerdere jaren door het ministerie toegekende projectbijdragen weergegeven.

Omschrijving	Verplichting nummer	Jaar van opdracht-verstrekking	Looptijd tot	Bedrag	Nog te besteden 01-01-2025	Terugbetaling of toevoeging in 2025	Realisatie 2025	Nog te besteden 31-12-2025
Natuurherstel Schoorlse Duinen	1300016115	2011	31-12-2023	1.967	465	-465	-	-
Ontwikkelagenda Midden-Delfland	1300023907	2016	31-12-2030	2.000	1.494	-	28	1.466
Intensivering natuurinclusieve Landbouw	1400010025	2019 / 2022 / 2025	31-12-2027	5.509	1.060	1.338	807	1.591
Pilot natuurinclusieve landbouw in overgangsgebieden	1400015928	2025	31-12-2027	354	-	354	-	354
Pilot praktijkvoorbeelden versterking Europees en nationaal natuurnetwerk***	1400011362	2020	31-12-2026	12.600	7.936	-	2.134	5.802
Schade calamiteiten valwind Leersum	1400012170	2021	31-12-2027	1.148	327	-	132	195
Bossen op Rijksgrond 2021-2025	1400012215	2021 / 2023	31-12-2027	11.800	7.364	-	1.236	6.128
Geboortebossen	1400011467	2020	31-12-2027	560	141	-	47	93
Nationaal coördinatiepunt MAB	1400013878	2023	31-12-2025	289	148	-	148	-
Projectleider Team Natte Natuur***	1400013849	2023	31-12-2027	173	117	-	52	65
Groenblauwe doorartering (GBDA)	1400014769	2024	31-12-2026	4.000	3.965	-	1.249	2.716
Uitbreiding Groenblauwe doorartering (GBDA)	1400015791	2025	31-08-2026	1.250	-	1.250	1	1.249
Impuls financiering genenbank	1400012966	2022 / 2024	31-12-2027	796	298	-	129	169
Ontwikkeling en herstel genenbank en zaadgaarden	1400014501	2024	31-12-2028	484	337	-	123	215
Aanleg 5 zaadgaarden	1400015860	2025	31-12-2030	883	-	883	-	883
Inzet expertise programma Natuur 2021-2024*	1400012228	2021	31-12-2024	2.179	23	-	-	23
Inzet programma Natuur 2024-2027	1400015081	2024	31-12-2027	2.192	2.192	-	668	1.524
Transparantie in informatie 2023-2026	1400013705	2023 / 2025	31-12-2026	2.067	1.448	249	644	1.054
Versnellingsvoorstellen NPLG (Quick Wins)	1400013059	2022	31-12-2028	18.495	10.026	-	1.197	8.829
Nationale Parken Bureau 2024-2030	1400013874	2024	31-12-2030	4.734	4.099	-	686	3.413
Kinderen planten bomen voor landschap en agroforestry	1400013970	2023	31-12-2025	101	50	-	50	-
Ontwikkeling agroforestry	1400014576	2024	31-12-2026	600	500	-	87	413
Boerenboomfeestdagen	1400016006	2025	01-07-2027	99	-	99	3	96
Stadsboswachter 2023-2024*	1400013935	2023	31-12-2024	300	6	-	-	6

Omschrijving	Verplichting nummer	Jaar van opdracht-verstrekking	Looptijd tot	Bedrag	Nog te besteden 01-01-2025	Terugbetaling of toevoeging in 2025	Realisatie 2025	Nog te besteden 31-12-2025
Stadsboswachter 2025	1400015048	2024	31-12-2025	150	-	150	150	-
Stadsboswachter 2026	1400016016	2025	31-12-2026	200	-	200	-	200
NPLG Samenwerking Ruo's 2023	1400014041	2023	31-12-2023	496	54	-54	-	-
NPLG Samenwerking Ruo's 2024*	1400014658	2024	31-12-2024	490	35	-	-	35
NPLG Samenwerking Ruo's 2025***	1400015567	2025	31-12-2026	490	-	490	418	72
Samenwerking TBO's natuurbranddossier	1400014928	2024	31-12-2025	200	135	-	135	-
Intensivering SNL-monitoring t.b.v. nulmeting NHV	140014930	2024	31-12-2027	3.037	1.868	-	1.432	436
Basiskwaliteit Natuur Groene Metropool	1400015036	2024	31-12-2026	150	-	150	50	100
Pilots Basiskwaliteit Natuur Groene Metropool	1400015906	2025	31-12-2027	161	-	161	-	161
Programmatiese Aanpak Grote Wateren (PAGW 2022-2023)	1400013050	2022	31-03-2023	1.710	34	-34	-	-
Programmatiese Aanpak Grote Wateren (PAGW 2023-2025)	1400013503	2023 / 2025	31-12-2025	6.525	2.149	400	2.549	-
Integraal Riviermanagement (IRM; onderdeel PAGW)	1400010521	2019 / 2025	31-12-2026	1.349	-	350	201	148
Uitwerking OUV in kernwaarden en indicatoren***	1400015684	2025	31-12-2026	48	-	48	-	48
Nadere Uitwerking Rivierengebied (NURG)****	1300021400	2020	31-12-2030	N.v.t.	13.445	492	4.686	9.252
Verkenning doelsturing binnen natuurbeheer	1400015987	2025	31-12-2026	172	-	172	21	151
Inzet groene boa's 2025-2026**	1400015755	2025	31-12-2026	3.973	-	3.973	1.957	2.016
Onderzoek grote klis Esumakeech-West	1400015190	2025	31-12-2026	10	-	10	5	5
<b>Totaal</b>				<b>93.737</b>	<b>59.719</b>	<b>10.214</b>	<b>21.026</b>	<b>48.907</b>

\*De betreffende opdrachten zijn afgerond. Het resterende budget zal op korte termijn worden terugbetaald aan het ministerie van LVVN, naar aanleiding van de brief d.d. 17 december 2025.

\*\*Gezien de aard van de opdracht is deze verantwoord onder de overige opbrengsten. Op verzoek van het ministerie van LVVN om verantwoording af te leggen via het jaarverslag, is de opdracht tevens opgenomen in bovenstaande tabel.

\*\*\*De formele bevestiging van de verlenging door het ministerie van LVVN wordt op korte termijn verwacht.

\*\*\*\*De financiering van het project Nadere Uitwerking Rivierengebied (NURG; 1300021400) wordt gedaan op basis van de oorspronkelijke opdracht aan Staatsbosbeheer (2015). De financiering bestond uit programmabudget, liquide middelen en de reeds verworven ruilgronden en overig vastgoed welke door Bureau Beheer Landbouwgronden (BBL) per 1 januari 2015 zijn overgedragen aan Staatsbosbeheer. De gronden wordt gedurende de opdracht aan- en verkocht, waarbij eventuele meeropbrengsten ingezet kunnen worden voor de restanttaakstelling. Daarmee is het subsidiebedrag dus wisselend en niet opgenomen in deze tabel.

### Projectbijdrage van het ministerie van I&W

In 2025 heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) een projectbijdrage verstrekt voor de Programmatische Aanpak Grote Wateren

(PAGW). De verantwoording van deze bijdrage wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Omschrijving	Verplichting nummer	Jaar van opdracht-verstrekking	Looptijd tot	Bedrag	Nog te besteden 01-01-2025	Terugbetaling of toevoeging in 2025	Realisatie 2025	Nog te besteden 31-12-2025
Programmatische Aanpak Grote Wateren (I&W)	Zaaknummer 31203120 5000007067	2024	31-12-2029	11.960	11.748	-	220	11.528

### [14] Omzet recreatie

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Verhuur van vakantiewoningen	3.535	3.382
Kampeerterreinen	3.783	3.626
Excursies, rondleidingen en overige omzet recreatie	5.799	4.356
<b>Totaal</b>	<b>13.117</b>	<b>11.364</b>

De omzet uit recreatie is in 2025 € 1,8 miljoen hoger dan in 2024. Het aantal reserveringen voor vakantiewoningen en kampeerterreinen is beperkt gestegen, waarbij de hogere omzet voornamelijk het gevolg is van tariefstijgingen.

Daarnaast is de omzet uit excursies, rondleidingen en overige recreatieactiviteiten met € 1,4 miljoen toegenomen, vooral als gevolg van een hogere activiteit op het evenemententerrein Malieveld in 2025.

### [15] Omzet ingebruikgeving

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	13.313	12.462
Agrarische ingebruikgevingen	7.490	7.282
Huurovereenkomsten	4.366	4.141
Gebruiksovereenkomsten	1.561	1.945
Faunabeheer	787	931
Overige ingebruikgevingen	105	784
<b>Totaal</b>	<b>27.622</b>	<b>27.545</b>

De omzet ingebruikgeving is in 2025 stabiel gebleven in vergelijking met 2024. De stijging van erfpacht en/of erfpacht in opstal, agrarische ingebruikgeving en huurovereenkomsten wordt voornamelijk veroorzaakt door de indexering van prijzen. De overige ingebruikgevingen zijn € 0,7 miljoen lager dan in 2024, wat met name wordt veroorzaakt door een incidentele opbrengst van € 0,5 miljoen in 2024.

### [16] Omzet houtverkoop en biomassa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Omzet houtverkoop	15.160	13.737
Omzet biomassa	8.689	10.701
<b>Totaal</b>	<b>23.849</b>	<b>24.438</b>

De stijging van de omzet uit houtverkoop is toe te schrijven aan hogere verkoopprijzen. De omzet uit biomassa is in 2025 met € 2,0 miljoen gedaald door verminderde afnamecapaciteit bij enkele afnemers, welke in de loop van het jaar is hersteld.

### [17] Omzet overige producten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Omzet zaad en plantsoen	1.720	1.349
Overige natuurproducten	3.354	3.483
<b>Totaal</b>	<b>5.074</b>	<b>4.832</b>

De omzet van overige producten is met € 0,2 miljoen beperkt toegenomen ten opzichte van 2024. Dit is het gevolg van een toenemende vraag naar zaad en plantsoen.

### [18] Omzet recreatieschappen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Omzet uitvoering projecten recreatieschappen	10.876	10.347
Omzet bedrijfsvoering recreatieschappen	2.437	2.279
<b>Totaal</b>	<b>13.313</b>	<b>12.626</b>

De omzet van de recreatieschappen is € 0,7 miljoen hoger dan in 2024. Ondanks een lichte daling in het aantal gemaakte uren is de omzet gestegen als gevolg van een hoger uurtarief.

### [19] Overige opbrengsten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Werk voor derden	3.493	2.680
Overige opbrengsten	11.075	10.753
<b>Totaal</b>	<b>14.568</b>	<b>13.433</b>

De overige opbrengsten kennen een incidenteel karakter, waarmee de opbrengsten jaar op jaar kunnen fluctueren en zijn met € 1,1 miljoen toegenomen in 2025. Een aantal grote posten betreffen vergoedingen inzake niet-reguliere werkzaamheden en detachering van medewerkers. Daarnaast is een subsidie van € 0,8 miljoen van het ministerie van Justitie en Veiligheid verkregen welke volledig is aangewend ter financiering van de loonkosten van de buitengewoon opsporingsambtenaren (boa's).

### Bedrijfslasten

#### [20] Kosten van grond- en hulpstoffen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Exploitatie- en transportkosten	9.179	8.202
Kosten hout en biomassa derden	7.527	7.120
<b>Totaal</b>	<b>16.706</b>	<b>15.322</b>

De kosten van grond- en hulpstoffen hebben met name betrekking op exploitatie- en transportkosten die samenhangen met de verkoop van hout en biomassa uit de bossen van Staatsbosbeheer en van derden. De exploitatie- en transportkosten van hout zijn ten opzichte van vorig jaar met € 1,0 miljoen toegenomen. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van hogere exploitatiekosten als gevolg van complexere houtoogst.

## [21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Kosten uitbesteed werk	100.863	84.475
Andere externe kosten	43.616	41.836
<b>Totaal</b>	<b>144.479</b>	<b>126.311</b>

De kosten voor uitbesteed werk betreffen activiteiten die in het kader van de uitvoering van externe projecten en het reguliere beheer aan derden worden uitbesteed. Ten opzichte van het voorgaande jaar zijn deze kosten met € 16,4 miljoen toegenomen. Deze toename is voornamelijk toe te rekenen aan een hogere mate van uitbesteding binnen externe projecten. Dit komt eveneens tot uitdrukking in de hogere projectbijdragen in 2025 (zie toelichting [13.C Projectbijdragen]).

De andere externe kosten zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met € 1,8 miljoen. Deze kosten worden in de onderstaande tabellen gespecificeerd en, waar nodig, nader toegelicht.

### Andere externe kosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
A: Huisvestings- en kantoorkosten	18.188	16.689
B: Heffingen onroerende zaken	2.827	2.637
C: Overige externe kosten	22.601	22.510
<b>Totaal</b>	<b>43.616</b>	<b>41.836</b>

## Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Huur	1.795	2.159
Bureaunkosten	2.724	3.016
Huisvestingskosten	7.137	6.053
Automatiseringskosten	6.532	5.461
<b>Totaal</b>	<b>18.188</b>	<b>16.689</b>

De huisvesting- en kantoorkosten zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met € 1,5 miljoen. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van huisvestingskosten met € 1,1 miljoen, onder meer als gevolg van een nacalculatie van € 0,5 miljoen van gas, water en elektriciteit van het kantoor in Amersfoort over 2020 tot met heden. Daarnaast zijn de automatiseringskosten met € 1,1 miljoen toegenomen als gevolg van hogere beheerkosten in verband met de migratie naar de Azure.

## Ad B: Heffingen onroerende zaken

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Waterschapslasten	2.261	2.128
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	566	509
<b>Totaal</b>	<b>2.827</b>	<b>2.637</b>

### Ad C: Overige externe kosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Materiaal- en inventariskosten	9.144	9.043
Kosten bedrijfsauto's	8.864	8.548
Kosten zaad en plantsoen	1.683	1.731
Overige	2.910	3.188
<b>Totaal</b>	<b>22.601</b>	<b>22.510</b>

De overige externe kosten zijn met € 0,1 miljoen beperkt toegenomen ten opzichte van 2024.

### [22] Lonen en salarissen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Salarislasten	89.310	88.503
Ingehuurd personeel	8.612	11.443
Personeelsgebonden kosten	7.246	8.320
<b>Totaal</b>	<b>105.168</b>	<b>108.266</b>

De salarislasten zijn in 2025 met € 0,8 miljoen gestegen, ondanks een lichte daling van het gemiddeld aantal FTE. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de structurele doorwerking van de per 1 juli 2024 doorgevoerde loonstijging, die in 2024 slechts gedeeltelijk tot uitdrukking kwam en in 2025 volledig effect heeft.

De kosten voor ingehuurd personeel zijn in 2025 met € 2,8 miljoen afgenomen. Deze daling is met name het gevolg van strikter inhuurbeleid. Daarnaast heeft de handhaving van de Wet DBA geleid tot een verdere beperking van de inzet van extern personeel. Het gemiddelde aantal medewerkers in 2025 is 1.391 (2024: 1.401) en het gemiddeld aantal FTE 1.308 (2024: 1.315).

### Personeelsgebonden kosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Reis- en verblijfskosten	1.720	1.827
Kosten woon-werkverkeer	678	710
Kosten bedrijfskleding	569	1.224
Cursus- en opleidingskosten	1.550	2.020
Overige	2.729	2.539
<b>Totaal</b>	<b>7.246</b>	<b>8.320</b>

De personeelsgebonden kosten zijn in 2025 met € 1,1 miljoen afgenomen ten opzichte van 2024. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere uitgaven aan bedrijfskleding. In 2024 heeft een uitrol van nieuwe bedrijfskleding plaatsgevonden, waardoor de kosten in dat jaar incidenteel hoger waren.

### [23] Sociale lasten en pensioenpremies

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Sociale lasten	12.815	12.414
Pensioenpremies	12.454	10.846
<b>Totaal</b>	<b>25.269</b>	<b>23.260</b>

In 2025 zijn de sociale lasten met € 0,3 miljoen toegenomen, in lijn met de stijging van de salarislasten. De pensioenpremies zijn met € 1,6 miljoen gestegen, doordat de peildatum voor de berekening van de pensioenpremies in januari ligt. Als gevolg hiervan was de per 1 juli 2024 doorgevoerde salarisstijging in 2024 nog niet volledig zichtbaar in de pensioenlasten.

De beleidsdekkingsgraad van het ABP op 31 december 2025 bedroeg 123,5% (2024: 111,9%). 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. De pensioenopbouw van de medewerkers van Staatsbosbeheer geschiedt volgens het middelloonstelsel.

In het kader van de Wet toekomst pensioenen wordt het nieuwe pensioenstelsel ingevoerd, met een overgang gepland per 1 januari 2027 en uiterlijk voltooid op 1 januari 2028. In het nieuwe stelsel wordt de hoogte van het pensioen afhankelijk van de ingelegde premies en het behaalde beleggingsrendement. De reeds opgebouwde pensioenaanspraken blijven ongewijzigd. De pensioenpremie blijven voor Staatsbosbeheer als last in de exploitatie verantwoord.

### Bezoldiging van directie en leden raad van toezicht

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op Staatsbosbeheer van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2025 is € 246.000. 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:

Gegevens 2025, bedragen x € 1	ir. S. Thijsen BNT	drs. B.A. Revis
<i>Functiegegevens</i>	<i>Directeur</i>	<i>Directeur</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 14-03	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 44.434	€ 224.611
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 4.766	€ 23.205
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 49.200</b>	<b>€ 247.816</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 49.200	€ 246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 49.200</b>	<b>€ 247.816</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	Optische overschrijding van €1.816: correctie van de in de jaren 2023 en 2024 te veel betaalde eigen bijdrage voor het privégebruik van de auto.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024, bedragen x € 1	ir. S. Thijsen BNT
<i>Functiegegevens</i>	<i>Directeur</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
<i>Bezoldiging</i>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 209.556
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.444
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 233.000</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 233.000</b>

De heer S. Thijsen vervulde tot en met 14 maart van het verslagjaar de functie van algemeen directeur van Staatsbosbeheer. De heer B. Revis is per 15 maart formeel benoemd tot algemeen directeur, maar was reeds vanaf 1 januari belast met de dagelijkse leiding en wordt daarom voor de toepassing van de WNT over het gehele verslagjaar aangemerkt als topfunctionaris.

Behalve de heer S. Thijsen en de heer B. Revis zijn er geen topfunctionarissen conform de WNT met dienstbetrekking in 2025 en die een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. In 2025 zijn 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.



Tabel 'Toezichthoudende topfunctionarissen'

Gegevens 2025, bedragen x € 1	C. Insinger	M. el Achkar	D. Schoenmaker	E. Paternotte	R.W. Krol
<i>Functiegegevens</i>	<i>Voorzitter</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12
<i>Bezoldiging</i>					
Bezoldiging	€ 26.760	€ 17.840	€ 17.840	€ 17.840	€ 17.840
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 26.760</b>	<b>€ 17.840</b>	<b>€ 17.840</b>	<b>€ 17.840</b>	<b>€ 17.840</b>
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 2024, bedragen x € 1	C. Insinger	M. el Achkar	D. Schoenmaker	E. Paternotte	R.W. Krol
<i>Functiegegevens</i>	<i>Voorzitter</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>	<i>Lid</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-05/31-12
<i>Bezoldiging</i>					
Bezoldiging	€ 24.350	€ 15.610	€ 17.840	€ 15.610	€ 11.893
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	€ 15.597

In 2025 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht van Staatsbosbeheer.

#### [24] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Immateriële vaste activa	513	309
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	2.019	1.798
Machines, auto's en installaties	2.384	2.196
Andere vaste bedrijfsmiddelen	819	546
<b>Totaal</b>	<b>5.735</b>	<b>4.849</b>

De afschrijvingskosten zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met € 0,9 miljoen als gevolg van investeringen in zowel immateriële als materiële vaste activa.

#### [25] Resultaten bij afstoting van (im)materiële vaste activa en overige waardeveranderingen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Auto's, machines en werktuigen	-154	-122
Bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-1.197	-195
<b>Totaal</b>	<b>-1.351</b>	<b>-317</b>

De toename ten opzichte van het voorgaande jaar wordt hoofdzakelijk verklaard door de boekresultaten op de verkoop van drie panden in 2025.

#### [26] Overige bedrijfskosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Mutatie voorzieningen	197	53
Overig	1.054	565
<b>Totaal</b>	<b>1.251</b>	<b>618</b>

De overige bedrijfskosten zijn ten opzichte van vorig jaar met € 0,7 miljoen toegenomen als gevolg van in 2025 ontvangen btw-naheffingsaanslagen over voorgaande jaren.

#### [27] Financiële baten en lasten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Financiële baten en lasten	3.999	8.684
<b>Totaal</b>	<b>3.999</b>	<b>8.684</b>

De financiële baten zijn ten opzichte van vorig jaar met € 4,7 miljoen gedaald als gevolg van een lager rentepercentage in 2025.

#### [28] Belastingen resultaat

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Vennootschapsbelasting deelnemingen	-235	-430
<b>Totaal</b>	<b>-235</b>	<b>-430</b>

Belastingen op resultaat hebben betrekking op de geconsolideerde deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten B.V. en Biograndstoffen B.V. De effectieve belastingdruk ligt in lijn met het toepasselijk belastingtarief van 19% tot 26%. Met ingang van boekjaar 2016 is Staatsbosbeheer vennootschapsbelastingplichtig voor een beperkt aantal activiteiten onder de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen.

#### [29] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Resultaat boekjaar	12	3
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>3</b>

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50%-deelneming in Buitenleven Vakanties B.V. en 25%-deelneming in Bio Enerco B.V. over het jaar 2025.

#### 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 B.V. en Bio Enerco B.V. 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 EY Accountants B.V. zijn ten laste gebracht van Staatsbosbeheer en zijn meegeconsolideerde maatschappijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a, lid 1 BW. Deze kosten zijn onder [21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten opgenomen.

De honoraria gerelateerd aan het onderzoek van het financieel verslag heeft betrekking op het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Omschrijving, bedragen x € 1.000	EY Accountants B.V. 2025	Ernst & Young Accountants LLP 2024
Onderzoek van de jaarrekening	459	436
Andere controleopdrachten	224	377
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0
<b>Totalen</b>	<b>683</b>	<b>813</b>

## 7.8 Toelichting bij kasstroomoverzicht

#### Kasstroom uit bedrijfsoperaties

De verklaring bij de negatieve kasstroom uit bedrijfsoperaties betreft enerzijds vooral toename van vorderingen ende afname van de groenfondsen.

#### Kasstroom uit operationele activiteiten

De kasstroom uit de operationele activiteiten is gelijk aan de kasstromen uit de bedrijfsoperaties vermeerderd met ontvangen interest minus betaalde vennootschapsbelasting.

#### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De opgenomen bedragen zijn de werkelijke kasstromen uit het saldo van investeringen in materiële vaste activa minus de boekwaarde van de verkochte of ingeruilde activa (desinvesteringen).

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

#### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstromen omvatten kasstromen gerelateerd aan het aantrekken en aflossen van leningen.



## 7.9 Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming)

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
<b>Activa</b>		
<i>Vaste activa</i>	64.307	63.072
[30] Immateriële vaste activa	2.861	1.781
[31] Materiële vaste activa	55.847	55.278
[32] Financiële vaste activa	5.599	6.013
<i>Vlottende activa</i>	277.381	292.444
[33] Voorraden	1.637	1.950
[34] Vorderingen en overlopende activa	67.197	51.758
[35] Liquide middelen	208.547	238.736
<b>Totaal activa</b>	<b>341.688</b>	<b>355.516</b>
<b>Passiva</b>		
<i>Groepsvermogen</i>	58.228	57.862
[36] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 1-1-1998)	68.354	68.354
[36] Reserves	-10.492	-13.577
[36] Resultaat boekjaar	366	3.085
<i>Vreemd vermogen</i>	283.460	297.654
[37] Voorzieningen	8.599	9.377
[11] Langlopende schulden	61.662	70.929
[38] Kortlopende schulden	213.199	217.348
<b>Totaal passiva</b>	<b>341.688</b>	<b>355.516</b>

## 7.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<i>Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</i>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie LVVN	33.219	32.498
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidiestelsel Natuur en Landschap	74.478	74.907
[39] Projectbijdragen	88.720	72.193
<b>Som Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</b>	<b>196.417</b>	<b>179.598</b>
<i>Netto-omzet</i>		
[14] Omzet recreatie	13.117	11.364
[15] Omzet ingebruikgeving	27.622	27.545
[40] Omzet houtverkoop en biomassa	16.344	16.957
[41] Omzet overige producten	3.070	3.060
[18] Omzet recreatieschappen	13.313	12.626
<b>Som netto-omzet</b>	<b>73.466</b>	<b>71.552</b>
<i>Overige bedrijfsopbrengsten</i>		
[42] Overige opbrengsten	15.472	13.925
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>285.355</b>	<b>265.075</b>

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Bedrijfslasten</b>		
[43] Kosten van grond- en hulpstoffen	11.287	10.945
[44] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	142.108	125.291
[45] Lonen en salarissen	105.255	107.424
[46] Sociale lasten en pensioenpremies	25.269	23.132
[47] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	5.486	4.760
[25] Resultaten bij afstoting van (im)materiële vaste activa en overige waardeveranderingen	-1.351	-317
[48] Overige bedrijfskosten	1.215	573
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>289.269</b>	<b>271.808</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-3.914</b>	<b>-6.733</b>
[49] Financiële baten en lasten	3.963	8.670
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>49</b>	<b>1.937</b>
[50] Belastingen resultaat	0	0
[51] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen	317	1.148
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>366</b>	<b>3.085</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>366</b>	<b>3.085</b>

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

### Algemeen

Het enkelvoudige financieel verslag 2025 maakt onderdeel uit van het geconsolideerde financieel verslag 2025 van Staatsbosbeheer.

Op grond van bepalingen zoals opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer artikel 21, lid 5 is het enkelvoudige financieel verslag 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 het enkelvoudige financieel verslag en het geconsolideerde financieel verslag zijn gelijk met uitzondering van de waardering van de deelnemingen in groepsmaatschappijen. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de vermelde grondslagen van het geconsolideerde financieel verslag.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de 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.

De investering van € 1,6 miljoen betreft cloudmigraties, in het bijzonder de overgang naar Azure en Unit4 ERP en de overgang van ADP Workforce naar AFAS HRM. Daarnaast zijn het reserveringssysteem voor kamperen en het kassasysteem van de buitencentra vervangen.

### [30] Immateriële vaste activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Software	Software in uitvoering	Totaal
<b>Stand 31 december 2024</b>			
Aanschafwaarde	9.671	825	10.496
Cumulatieve afschrijving	-8.715	0	-8.715
<b>Boekwaarde</b>	<b>956</b>	<b>825</b>	<b>1.781</b>
<b>Mutaties 2025</b>			
Investeringen	803	784	1.587
Afschrijvingen	-507	0	-507
Overboeking binnen rubriek	696	-696	0
Desinvesteringen	-314	0	-314
Cumulatieve afschrijving desinvestering	314	0	314
<b>Totaal mutaties</b>	<b>189</b>	<b>-696</b>	<b>-507</b>
<b>Stand 31 december 2025</b>			
Aanschafwaarde	10.856	913	11.769
Cumulatieve afschrijving	-8.908	0	-8.908
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.948</b>	<b>913</b>	<b>2.861</b>

[31] Materiële vaste activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Doelstellings-gerichte gronden en gebouwen	Bedrijfsonderst. gronden en gebouwen	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfs-midd. in uitvoering	Totaal
<b>Stand 31 december 2024</b>						
Aanschafwaarde	1	95.189	36.572	11.009	3.308	146.079
Cumulatieve afschrijving	0	-59.760	-22.978	-8.063	0	-90.801
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>35.429</b>	<b>13.594</b>	<b>2.946</b>	<b>3.308</b>	<b>55.278</b>
<b>Mutaties 2025</b>						
Investeringsen	0	1.587	3.895	681	3.205	9.367
Investeringsubsidies	0	0	-455	-44	-3.254	-3.752
Afschrijvingen	0	-2.025	-2.378	-576	0	-4.979
Overboeking binnen rubrieken	0	1.946	169	83	-2.197	0
Desinvesteringen	0	-859	-1.600	-656	0	-3.115
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	898	1.533	616	0	3.047
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>1.547</b>	<b>1.164</b>	<b>104</b>	<b>-2.246</b>	<b>569</b>
<b>Stand 31 december 2025</b>						
Aanschafwaarde	1	97.863	38.581	11.073	1.062	148.580
Cumulatieve afschrijving	0	-60.887	-23.823	-8.022	0	-92.732
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>36.976</b>	<b>14.758</b>	<b>3.051</b>	<b>1.062</b>	<b>55.847</b>

De investeringen in bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen betreffen voornamelijk de renovatie van badkamers en sanitair, evenals de verduurzaming van (recreatie)woningen en kantoren. Desinvesteringen vloeien vooral voort uit de verkoop van woningen. De investeringen in machines, auto's en installaties hebben met name betrekking op de aanschaf van materieel, zoals trekkers, maaiers en aanhangwagens. De vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering betreffen lopende projecten, voornamelijk gericht op de renovatie van (recreatie)woningen en kantoren die nog niet in gebruik zijn genomen. De onder de vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering opgenomen investeringssubsidie heeft betrekking op de ontwikkeling van een gebouw op de Koekamp in Den Haag.

### [32] Financiële vaste activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	5.232	5.670
Langlopende vorderingen	367	343
<b>Totaal</b>	<b>5.599</b>	<b>6.013</b>

Het verloop van de deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Balans per 1 januari	5.670	5.552
Overige mutaties	-755	-30
Aandeel in resultaat	317	1.148
Dividenduitkering	0	-1.000
<b>Balans per 31 december</b>	<b>5.232</b>	<b>5.670</b>

De afname door overige mutaties van € 0,8 miljoen van deelnemingen in groepsmaatschappijen heeft met name betrekking op de eliminatie van interne verkopen van Staatsbosbeheer aan Biograndstoffen B.V., waarvan de geleverde goederen per balansdatum nog niet extern zijn verkocht en derhalve nog in de voorraad van Biograndstoffen B.V. zijn opgenomen. Winsten op deze interne verkopen die nog in voorraad liggen mogen pas genomen worden wanneer deze buiten de groepsmaatschappijen verkocht zijn. De deelnemingen betreffen:

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
<b>Deelnemingen</b>		
Staatsbosbeheer Projecten B.V.	Deventer	100%
Biograndstoffen B.V.	Deventer	100%
Buitenleven Vakanties B.V.	Deventer	50%
Bio Enerco B.V.	Oldebroek	25%

Staatsbosbeheer heeft in 2001 de vennootschap Staatsbosbeheer Projecten B.V. opgericht. Staatsbosbeheer Projecten B.V. wordt gezien als houdstermaatschappij van op te richten werkmaatschappijen. In 2002 is de werkmaatschappij Biograndstoffen B.V. opgericht, destijds genaamd Energiehout B.V. De deelnemingen zijn gewaardeerd op basis van de nettovermogenswaarde.

De deelneming Staatsbosbeheer Projecten B.V. is een 100%-werkmaatschappij van Staatsbosbeheer en heeft een 100%-belang in Biograndstoffen B.V. De beslissende zeggenschap over het te voeren beleid ligt economisch, juridisch en bestuurlijk volledig bij Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer Projecten B.V. 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 Staatsbosbeheer Projecten B.V. zijn geen werknemers in dienst en bij Biograndstoffen B.V. is één werknemer in dienst.

In november 2014 is Buitenleven Vakanties B.V. opgericht. Deze vennootschap 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. Staatsbosbeheer Projecten B.V. houdt een belang van 50% in deze vennootschap. De overige aandelen worden gehouden door Natuurmonumenten (25%) en LandschappenNL (25%).

Biograndstoffen B.V. houdt een belang van 25% in Bio Enerco B.V. Bio Enerco B.V. betreft een joint venture waarin vier partijen ieder voor 25% deelnemen, te weten Van Werven Biomassa B.V., Bkgroen, Van den Broek B.V. en Biograndstoffen B.V.

### [33] Voorraden

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Handelsvoorraden	1.622	1.941
Overige voorraden	15	9
<b>Totaal</b>	<b>1.637</b>	<b>1.950</b>

De handelsvoorraden omvatten rondhout en winkelvoorraden in de buitencentra. De overige voorraden betreffen voornamelijk kantoorartikelen.

#### [34] Vorderingen en overlopende activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Handelsdebiteuren	11.613	12.342
Projectvorderingen	32.443	22.362
Vorderingen op deelnemingen	322	563
Overige vorderingen en overlopende activa	22.819	16.491
<b>Totaal</b>	<b>67.197</b>	<b>51.758</b>

##### Handelsdebiteuren

De handelsdebiteuren zijn circa € 0,7 miljoen gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Het debiteurenbeheer is in 2025 verder verbeterd. De looptijd van de vorderingen op handelsdebiteuren is overwegend korter dan één jaar.

##### Projectvorderingen

Er ontstaat een projectvordering wanneer de gemaakte kosten de hiermee samenhangende vooruit ontvangen projectbijdrage overstijgt. De projectvorderingen zijn ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen met € 10,1 miljoen.

##### Vorderingen op deelnemingen

Dit zijn vorderingen op Buitenleven Vakanties B.V. en Bio Enerco B.V. De looptijd van de vorderingen op deelnemingen is korter dan één jaar.

##### Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen en overlopende activa is gestegen met € 6,3 miljoen ten opzichte van 2024. Dit wordt veroorzaakt door de stijging van de te ontvangen bijdragen SNL zijn ten opzichte van 2024 van € 9,4 miljoen. Dit komt doordat Staatsbosbeheer eind 2025 een vordering heeft bij zeven van de twaalf provincies

voor (delen van) de bijdragen SNL subsidie voor 2025. Eind 2024 was dit bij drie provincies het geval. De vorderingen op de provincies voor de bijdragen SNL van 2024 zijn in 2025 volledig ontvangen. De looptijd van de overige vorderingen en overlopende activa is overwegend korter dan één jaar.

#### [35] Liquide middelen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Kasmiddelen	52	67
Kruisposten	-23	4
Bankrekeningen	48	89
Groenfondsrekening Compensatie	931	39.456
Groenfondsrekening Grondbalans	8.146	4.766
Groenfondsrekening Additioneel	30.820	33.519
Groenfondsrekening Almere	31.454	0
Groenfondsrekening Dunea	14.697	15.116
Rekening-courant ministerie van Financiën	122.422	145.719
<b>Totaal</b>	<b>208.547</b>	<b>238.736</b>

Het saldo op de Groenfondsrekening Compensatie is in 2025 met € 38,5 miljoen afgenomen. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de opening van (en overboeking van middelen naar) een afzonderlijke Groenfondsrekening voor Almere. De mutaties met betrekking tot de overige Groenfondsrekeningen zijn nader toegelicht in de toelichting op de balanspost [12] Kortlopende schulden, onder 'Overige schulden en overlopende passiva'.

De rekening-courantverhouding met het ministerie van Financiën is per ultimo 2025 met € 23,3 miljoen afgenomen, met name door een lagere voorfinanciering van grote projecten, doordat betalingen vaker in termijnen plaatsvinden.

Per balansdatum staat een bedrag van € 0,2 miljoen op de Groenfondstrekeningen dat, naar aanleiding van transacties die vóór eind 2025 hebben plaatsgevonden, nog dient te worden overgeboekt naar de reguliere bankrekening. Deze middelen zijn vrij besteedbaar, maar staan administratief nog op de Groenfondstrekeningen en maken daardoor onderdeel uit van het saldo van deze rekeningen. In tegenstelling tot de overige gelden op de Groenfondstrekeningen rust op dit bedrag geen bestedingsbeperking.

### **Groenfondstrekeningen**

Bij het Nationaal Groenfonds worden meerdere bankrekeningen aangehouden. Het saldo op de rekeningen is op grond van artikel 13, lid 4 van het “Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming (2014)” niet vrij besteedbaar. De liquiditeiten op de Groenfondstrekening Compensatie worden aangehouden ten behoeve van invulling van compensatieverplichtingen. Momenteel staan hier ook de middelen betreffende de samenwerking tussen Staatsbosbeheer en de gemeente Almere op (zie ook toelichting [12] Kortlopende schulden; Almere). De liquiditeiten op de Groenfondstrekeningen Grondbalans en Additioneel vloeien voort uit de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en moeten worden besteed ten behoeve van de instandhouding van de grondbalans en kwaliteitsverbetering en vermaatschappelijkingsdoelen. Deze financiële verplichtingen zijn nader toegelicht in de toelichting op de balanspost [12] Kortlopende schulden, onder ‘Overige schulden en overlopende passiva’.

Daarnaast worden er bij het Groenfonds liquiditeiten aangehouden 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 (voor een nadere toelichting zie de toelichting op balanspost [11] Langlopende schulden).

### **Schatkistbankieren**

Op basis van artikel 5.2 van de Comptabiliteitswet dient Staatsbosbeheer 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.

Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 27 miljoen. Deze kredietfaciliteit heeft een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet en kent geen specifieke looptijd. Vanwege het schatkistbankieren wordt slechts beperkt gebruik gemaakt van deze faciliteit. Aan de kredietfaciliteit zijn geen kosten verbonden.



### [36] Eigen vermogen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Beginvermogen	Vrije Reserves	Wettelijke Reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2024</b>	<b>68.354</b>	<b>-12.756</b>	<b>1.795</b>	<b>-2.587</b>	<b>54.806</b>
Resultaatbestemming 2023	0	-2.587	0	2.587	0
Resultaat 2024	0	0	0	3.085	3.085
Overige mutaties 2024	0	-256	227	0	-29
<b>Stand 31 december 2024</b>	<b>68.354</b>	<b>-15.599</b>	<b>2.022</b>	<b>3.085</b>	<b>57.862</b>
Resultaatbestemming 2024	0	3.085	0	-3.085	0
Resultaat 2025	0	0	0	366	366
Overige mutaties 2025	0	-1.086	1.086	0	0
<b>Stand 31 december 2025</b>	<b>68.354</b>	<b>-13.600</b>	<b>3.108</b>	<b>366</b>	<b>58.228</b>

Er is zowel in 2024 als in 2025 geen sprake van baten en lasten die rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt. Er is derhalve geen separaat overzicht van het totaalresultaat opgenomen.

#### Resultaatbestemming 2025

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 positieve resultaat van € 0,4 miljoen over 2025 te verwerken ten gunste de vrije reserves van het eigen vermogen.



### [37] Voorzieningen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	Stand per 31-12-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Stand per 31-12-2025
Jubilarissen	1.815	187	-192	0	1.810
WW-aanspraken	608	784	-426	-166	800
Arbeidsongeschiktheid	57	58	-21	0	94
Verlieslatende contracten	474	0	-474	0	0
Asbestsanering	0	0	0	0	0
Fijnspar	6.423	537	-1.065	0	5.895
Groot onderhoud Grevelingen	0	0	0	0	0
Herplantplicht Flevoland	0	0	0	0	0
Overige	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>9.377</b>	<b>1.566</b>	<b>-2.178</b>	<b>-166</b>	<b>8.599</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2025 kent circa € 1,7 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar, € 4,9 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar en € 2,0 miljoen meer dan 5 jaar. Voor een nadere toelichting zie de toelichting op balanspost [10] Voorzieningen.

### [38] Kortlopende schulden

Omschrijving, bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen	4.629	7.452
Schulden aan leveranciers	25.342	24.124
Projectschulden	108.405	127.136
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.372	7.262
Schulden aan pensioenfondsen	1.366	1.228
Afkoopsommen beheer en onderhoud	675	841
Overige schulden en overlopende passiva	64.410	49.305
<b>Totaal</b>	<b>213.199</b>	<b>217.348</b>

De kortlopende schulden zijn overwegend kortlopend, echter een deel van de verplichtingen zal naar verwachting niet binnen één jaar opgeëist worden. Dit ziet met name toe op de projectschulden.

#### [39] Projectbijdragen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Projectbijdragen	88.720	72.193
<b>Totaal</b>	<b>88.720</b>	<b>72.193</b>

Dit betreft de subsidies en bijdragen van derden in de uitvoering van projecten op de terreinen van Staatsbosbeheer. De projectbijdragen zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met € 16,5 miljoen, voornamelijk als gevolg van een stijging van het uitbestede werk op externe projecten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting [44] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.

#### [40] Omzet houtverkoop en biomassa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Omzet houtverkoop	14.354	15.499
Omzet biomassa	1.990	1.458
<b>Totaal</b>	<b>16.344</b>	<b>16.957</b>

De omzet uit houtverkoop en biomassa is ten opzichte van vorig jaar met € 0,6 miljoen beperkt afgenomen.

#### [41] Omzet overige producten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Omzet zaad en plantsoen	1.720	1.349
Overige natuurproducten	1.350	1.711
<b>Totaal</b>	<b>3.070</b>	<b>3.060</b>

De omzet overige producten is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van voorgaand jaar.

#### [42] Overige opbrengsten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Werk voor derden	3.599	2.703
Overige opbrengsten	11.873	11.222
<b>Totaal</b>	<b>15.472</b>	<b>13.925</b>

De overige opbrengsten kennen een incidenteel karakter, waarmee de opbrengsten jaar op jaar kunnen fluctueren en zijn met € 1,6 miljoen toegenomen in 2025. Een aantal grote posten betreffen vergoedingen inzake niet-reguliere werkzaamheden en detachering van medewerkers. Daarnaast is een subsidie van € 0,8 miljoen van het ministerie van Justitie en Veiligheid verkregen welke volledig is aangewend ter financiering van de loonkosten van de buitengewoon opsporingsambtenaren (boa's).

#### [43] Kosten grond- en hulpstoffen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Exploitatie- en transportkosten	10.048	9.212
Kosten hout en biomassa derden	1.239	1.733
<b>Totaal</b>	<b>11.287</b>	<b>10.945</b>

De kosten van grond- en hulpstoffen hebben met name betrekking op exploitatie- en transportkosten. Deze kosten zijn ten opzichte van vorig jaar met € 0,8 miljoen gestegen. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van hogere exploitatiekosten als gevolg van complexere houtoogst.

#### [44] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Kosten uitbesteed werk	98.622	83.587
Andere externe kosten	43.486	41.704
<b>Totaal</b>	<b>142.108</b>	<b>125.291</b>

De kosten voor uitbesteed werk betreffen activiteiten die in het kader van de uitvoering van externe projecten en het reguliere beheer aan derden worden uitbesteed. Ten opzichte van het voorgaande jaar zijn deze kosten met € 15,0 miljoen toegenomen. Deze toename is voornamelijk toe te rekenen aan een hogere mate van uitbesteding binnen externe projecten. Dit komt eveneens tot uitdrukking in de hogere projectbijdragen in 2025 (zie toelichting [39 Projectbijdragen]).

De andere externe kosten zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met € 1,8 miljoen. De andere externe kosten bestaan onder andere uit huisvesting- en kantoorkosten, heffingen op onroerende zaken, materiaal- en inventariskosten en kosten gemaakt voor bedrijfsauto's.

#### [45] Lonen en salarissen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Salarislasten	89.399	87.638
Ingehuurd personeel	8.612	11.443
Personeelsgebonden kosten	7.244	8.343
<b>Totaal</b>	<b>105.255</b>	<b>107.424</b>

De salarislasten zijn in 2025 met € 1,8 miljoen gestegen, ondanks een lichte daling van het gemiddeld aantal FTE. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de structurele doorwerking van de per 1 juli 2024 doorgevoerde loonstijging, die in 2024 slechts gedeeltelijk tot uitdrukking kwam en in 2025 volledig effect heeft.

De kosten voor ingehuurd personeel zijn in 2025 met € 2,8 miljoen afgenomen. Deze daling is met name het gevolg van strikter inhuurbeleid. Daarnaast heeft de handhaving van de Wet DBA geleid tot een verdere beperking van de inzet van extern personeel. Het gemiddelde aantal medewerkers in 2025 is 1.391 (2024: 1.401) en het gemiddeld aantal FTE 1.308 (2024: 1.315).

#### [46] Sociale lasten en pensioenpremies

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Sociale lasten	12.815	12.286
Pensioenpremies	12.454	10.846
<b>Totaal</b>	<b>25.269</b>	<b>23.132</b>

In 2025 zijn de sociale lasten met € 0,5 miljoen toegenomen, in lijn met de stijging van de salarislasten. De pensioenpremies zijn met € 1,6 miljoen gestegen, doordat de peildatum voor de berekening van de pensioenpremies in januari ligt. Als gevolg hiervan was de per 1 juli 2024 doorgevoerde salarisstijging in 2024 nog niet volledig zichtbaar in de pensioenlasten. Voor een nadere toelichting zie de toelichting op balanspost [23] Sociale lasten en pensioenpremies.

#### [47] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Immateriële vaste activa	507	303
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	2.019	1.798
Machines, auto's en installaties	2.384	2.196
Andere vaste bedrijfsmiddelen	576	463
<b>Totaal</b>	<b>5.486</b>	<b>4.760</b>

De afschrijvingskosten zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met € 0,7 miljoen als gevolg van investeringen in zowel immateriële als materiële vaste activa.

#### [48] Overige bedrijfskosten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Mutatie voorzieningen	197	53
Overig	1.018	520
<b>Totaal</b>	<b>1.215</b>	<b>573</b>

De overige bedrijfskosten zijn ten opzichte van vorig jaar met € 0,7 miljoen toegenomen als gevolg van in 2025 ontvangen btw-naheffingsaanlagen over voorgaande jaren.

#### [49] Financiële baten en lasten

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Financiële baten en lasten	3.963	8.670
<b>Totaal</b>	<b>3.963</b>	<b>8.670</b>

De financiële baten zijn ten opzichte van vorig jaar met € 4,7 miljoen gedaald als gevolg van een lager rentepercentage in 2025.

#### [50] Belastingen resultaat

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Vennootschapsbelasting	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Staatsbosbeheer is vrijgesteld van heffing vennootschapsbelasting.

#### [51] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen

Omschrijving, bedragen x € 1.000	2025	2024
Resultaat boekjaar	317	1.148
<b>Totaal</b>	<b>317</b>	<b>1.148</b>

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de Staatsbosbeheer Projecten B.V., Biograndstoffen B.V., Buitenleven Vakanties B.V. en Bio Enerco B.V. over het jaar 2025. Het aandeel in het resultaat van deelnemingen is ten opzichte van vorig jaar met € 0,8 miljoen gedaald en wordt volledig toegerekend aan Staatsbosbeheer. Deze daling is met name het gevolg van lagere omzet uit biomassa, veroorzaakt door verminderde afnamecapaciteit bij enkele afnemers. In de loop van het jaar is de afnamecapaciteit bij deze afnemers hersteld.

Amersfoort, 11 maart 2026

**w.g. drs. B.A. Revis**

Algemeen directeur Staatsbosbeheer

**w.g. drs. R.W. Krol**

Voorzitter raad van toezicht Staatsbosbeheer

## 7.12 Overige gegevens

### 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, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur en Staatsbosbeheer hebben het in de wet neergelegde sturingsmechanisme, met inbegrip van informatievoorzienings- en controle-instrumenten, nader geconcretiseerd in een Convenant 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 het daar bedoelde financieel verslag 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 6 weken na ontvangst een besluit over goedkeuring van het financieel verslag en deelt dit aan Staatsbosbeheer mee.

#### Nevenvestigingen

De rechtspersoon heeft de volgende nevenvestigingen:

- Kantoor Groningen
- Kantoor Deventer
- Kantoor Amsterdam
- Kantoor Tilburg
- Kantoor Schiedam

## 7.13 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Staatsbosbeheer

#### Verklaring over het in het jaarverslag opgenomen financieel verslag 2025

##### Ons oordeel

Wij hebben het in het jaarverslag opgenomen financieel verslag 2025 voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van Staatsbosbeheer te Amersfoort gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft het financieel verslag een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Staatsbosbeheer per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT);
- zijn de in dit financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in het normenkader in hoofdstuk 4 van het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) d.d. 28 februari 2023.

Het financieel verslag bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) d.d. 28 februari 2023 en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag.

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

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



##### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van het financieel verslag als geheel en de rechtmatigheid van de in het financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

##### Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat het financieel verslag als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten en dat de baten en lasten, alsmede de balansmutaties in alle van materieel van belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

##### Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in het financieel verslag die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de organisatie en de omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 4.3 van het jaarverslag, waarin de (fraude)risicoanalyse van de directie is opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de organisatie en met name voor subjectieve waarderingsvraagstukken en complexe transacties, zoals toegelicht in Toelichting 7.4 "Schattingen" in financieel verslag, een indicatie vormen voor frauduleuze financiële verslaggeving. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, evenals andere aanpassingen gemaakt in het proces van financiële verslaggeving. Wij hebben de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen.

Wij hebben geen frauderisico geïdentificeerd ten aanzien van de opbrengstenverantwoording, in aanvulling op het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken.

Het volgende frauderisico dat wij hebben geïdentificeerd vereiste significante aandacht in onze controle:

**Oneigenlijke beïnvloeding van de voorziening fijnspar (waaronder de onderliggende uitgangspunten en veronderstellingen) door de directeur om het jaarrekeningresultaat te sturen**

<p>Frauderisico</p>	<p>In onze controleaanpak houden wij er rekening mee dat er een frauderisico bestaat bij de bepaling van de voorziening fijnspar. Gegeven de druk op de beschikbare financiële middelen voor de bedrijfsvoering en realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van Staatsbosbeheer, bestaat het risico dat de directeur het jaarrekeningresultaat oneigenlijk beïnvloed. Wij verwachten dat dit frauderisico tot uitdrukking komt in de bepaling van de voorziening fijnspar, daar de aan de voorziening fijnspar ten grondslag liggende uitgangspunten en veronderstellingen een hoge mate van oordeelsvorming vereisen.</p> <p>Zoals toegelicht in de toelichting op de geconsolideerde balans onder note [10] Voorzieningen, bestaat de voorziening fijnspar – in afwijking van RJ252.309 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving – uit het saldo van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de verwachte kosten voor het treffen van maatregelen om het bos te revitaliseren (waaronder vlaktegewijs verjongen, groepsgewijs verjongen of het groepsgewijs onderplanten van het bestaande bos) (ad € 8,2 miljoen);</li> <li>▪ de verwachte opbrengsten van het gekapte hout (ad € 2,3 miljoen), onder aftrek van de verwachte kosten voor het kappen van het bestaande (stervende) bos en transport.</li> </ul> <p>Daarnaast zijn de belangrijkste assumpties en wijzigingen in deze assumpties ten opzichte van voorgaand jaar, alsmede de gevoeligheid van deze assumpties (op basis van een uitgevoerde gevoeligheidsanalyse) door Staatsbosbeheer toegelicht.</p>
<p>Onze controleaanpak</p>	<p>Wij hebben onder andere de volgende controlewerkzaamheden verricht, specifiek gericht op dit fraude risico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vaststellen of op grond van de geldende verslaggevingsregels (RJ 252 Voorzieningen, niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa) een voorziening dient te worden opgenomen voor de calamiteit rondom de fijnspar.</li> </ul>

**Oneigenlijke beïnvloeding van de voorziening fijnspar (waaronder de onderliggende uitgangspunten en veronderstellingen) door de directeur om het jaarrekeningresultaat te sturen**

- Evalueren van opzet en bestaan van het financieel afsluitingsproces en het schattingsproces van de voorziening fijnspar en de hierin begrepen interne beheersmaatregelen rondom de totstandkoming van de significante uitgangspunten en veronderstellingen voor de voorziening fijnspar.
- Vaststellen van de rekenkundige juistheid van het aan de voorziening fijnspar ten grondslag liggende model.
- Inwinnen van inlichtingen bij de directeur en de rest van het directieteam, medewerkers van Finance & Control en de projectleider met betrekking tot de voorziening fijnspar.
- Retrospectieve beoordeling van de uitkomsten van de voorgaand jaar gemaakte schattingen, oordeelsvorming rondom gekozen uitgangspunten en gehanteerde veronderstellingen.
- Vaststellen of de significante veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de voorziening fijnspar aanvaardbaar zijn op basis van interne en externe informatie.
- Vaststellen van de schattingsonzekerheid rondom de significante veronderstellingen van deze voorziening middels sensitiviteitsanalyses.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de directie, overig management, medewerkers van de afdeling Finance & Control, juridische zaken en de raad van toezicht.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van het financieel verslag.

**Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving**

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in het financieel verslag en de rechtmatigheid van de in het financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op:

- de getrouwheid van het financieel verslag en/of,
- de rechtmatige totstandkoming van de in het financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties,

op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de directeur, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne auditfunctie en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, posten in het financieel verslag en toelichtingen.

Met betrekking tot de uitkomsten van de evaluatie van financiële rechtmatigheid door de directeur verwijzen wij naar hoofdstuk 4.6 Inkoop van het jaarverslag.

Wij hebben verder kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling Zoals toegelicht in het onderdeel Continuïteitsveronderstelling van hoofdstuk 7.4 "Algemene toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening" van het financieel verslag, is het financieel verslag opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van het financieel verslag heeft de directie een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de organisatie om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de directie besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de directie op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten 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.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit of het hanteren van de continuïteitsveronderstelling door de directie geïdentificeerd. 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 de continuïteit niet langer kan handhaven.

### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub 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, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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

Het jaarverslag omvat andere informatie naast het financieel verslag en onze controleverklaring daarbij.

- 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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole 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.

### Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot het financieel verslag

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

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van het financieel verslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT. De directeur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in het financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in het normenkader in hoofdstuk 4 van het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) d.d. 28 februari 2023. In dit kader is de directeur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directeur noodzakelijk acht om het opmaken van het financieel verslag en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van het financieel verslag moet de directeur afwegen of Staatsbosbeheer in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directeur het financieel verslag opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de minister van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN) het voornemen heeft om Staatsbosbeheer te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directeur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of Staatsbosbeheer haar activiteiten in continuïteit 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 controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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 deze 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) d.d. 28 februari 2023, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel. 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 fraude of fouten en/of,
  - dat baten en lasten, alsmede de balansmutaties als gevolg van fraude of fouten niet in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen;
- 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, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directeur en de toelichtingen die daarover in het financieel verslag staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van het financieel verslag en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of het financieel verslag een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in dit financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over het financieel verslag. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op, de beoordeling en evaluatie van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

#### Communicatie

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.

Zwolle, 13 maart 2026

EY Accountants B.V.

w.g. drs. J. Spijkerboer RA





## 8. Bestuursstructuur en personalia

---

### Raad van toezicht

- Mevrouw mr. C.M. Insinger (voorzitter)
- De heer ir. M. el Achkar MCM (p.v. voorzitter)
- De heer prof. dr. D. Schoenmaker
- Mevrouw drs. E.P. Paternotte
- De heer drs. R.W. Krol

### Directeur

- Vanaf 15 maart: De heer drs. B.A. Revis
- Tot en met 14 maart 2025: De heer ir. S. Thijsen BNT

### Directieleden Staatsbosbeheer

- De heer drs. B.A. Revis (plaatsvervangend directeur tot en met 14 maart 2025 en algemeen directeur per 15 maart 2025)
- De heer S. Thijsen (directeur tot en met 14 maart 2025)
- Mevrouw drs. T.R.H. Zielinski RA (directeur Financiën & Bedrijfsvoering)
- Mevrouw D.M.J. Kamphuis MBA (waarnemend directeur Partnerships & Deelnemingen)
- De heer ing. N.W. de Snoo (waarnemend directeur Terreinbeheer & Ontwikkeling)
- De heer ir. M.A. de Wit (waarnemend directeur Kennis & Expertise)
- Mevrouw M. Eikenaar MBA (waarnemend directeur Financiën & Bedrijfsvoering)
- De heer drs. L.J.D. Verhoef (waarnemend directeur Bestuur & Strategie)

### Functies leden raad van toezicht en algemeen 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 algemeen directeur per 31-12-2025 worden hieronder vermeld.

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

Geboortejaar: 1965

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2018

Einde benoemingstermijn: 31-12-2025

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder, adviseur en bestuurder

#### Nevenfuncties:

- Chair Blackrock Nederland BV

#### De heer ir. M. el Achkar MCM

Geboortejaar: 1973

Nederlandse en Marokkaanse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2024

Eind benoemingsperiode: 31-12-2029

(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur

Woonstad Rotterdam

#### Nevenfuncties:

- Voorzitter RvC/RvT Stichting Jeugdtdanzorg West
- Lid Raad van Commissarissen Oasen

#### De heer prof. dr. D. Schoenmaker

Geboortejaar: 1967

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2022

Einde benoemingstermijn: 31-12-2029

(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Hoogleraar Banking & Finance bij de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

#### Nevenfuncties:

- Non-Resident Fellow bij Bruegel
- Co-voorzitter Sustainable Finance Lab
- Lid bestuur Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW)
- Voorzitter Commissie Beleggingen PFZW
- Parttime hoogleraar Banking bij het European University Institute

**Mevrouw drs. E.P. Paternotte**

Geboortejaar: 1973

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2023

Einde benoemingsperiode: 31-12-2029

(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Groepsdirecteur HR Valeo Foods Group

*Nevenfuncties:*

- Lid raad van toezicht Het Nieuwe Lyceum Bilthoven
- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Grolsch N.V

**De heer drs. R.W. Krol**

Geboortejaar: 1964

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-5-2024

Einde benoemingstermijn: 31-12-2029

(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Zelfstandig adviseur

*Nevenfuncties:*

- Voorzitter Nationaal Renovatie Platform
- Voorzitter raad van Toezicht Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra
- Lid Raad van Advies Probos
- Bestuurslid Veenweide Innovatie Centrum

**De heer drs. B.A. Revis**

Geboortejaar: 1974

Hoofdfunctie: Algemeen directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 15-3-2025

*Nevenfuncties:*

- Lid Raad van Advies Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe (onbezoldigd) vanaf juli '25
- Lid bestuur Stichting Faunbeheereenheid Kroondomein Het Loo (onbezoldigd) vanaf 8 december '25

**De heer ir. S. Thijsen**

Geboortejaar: 1959

Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 1-5-2013 – teruggetreden per 15-3-2025.

*Nevenfuncties:*

- Lid bestuur Stichting Faunbeheereenheid Kroondomein Het Loo (onbezoldigd) tot 8 december '25)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Kuiper Compagnons (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van toezicht Stichting Graaf Carel van Lynden (Keukenhof) (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Commissarissen ATKB (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Advies Environmental Sciences Group Wageningen University & Research (onbezoldigd)
- Lid Raad van Advies Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe (onbezoldigd) tot en met juni '25

- Lid Raad van Advies GISI Palladium (Global Impact and Sustainability) (onkostenvergoeding)





Bijlage

# Bijlage

## **Samenwerking Staatsbosbeheer, Stichting Buitenfonds en Shell Nederland B.V.**

Staatsbosbeheer, Stichting Buitenfonds en Shell Nederland B.V. zijn sinds 2019 een langdurig partnerschap aangegaan om zieke en stervende essenbomen en essenbossen te vervangen door verschillende andere boomsoorten. Het beoogde resultaat is een gevarieerder en toekomstbestendiger bos. De ambitie is om in tien jaar tijd miljoenen bomen te planten om de Nederlandse essenbossen te revitaliseren. In totaal is inmiddels netto 796 hectare voormalig essenbos herplant. Het effect hiervan is beduidend groter, omdat hiermee complete bosdelen weer vitaal zijn, mede door de aanplant van verschillende en toekomstgerichte boomsoorten. In plantseizoen 2024-2025 is 70 hectare herplant gerealiseerd. In totaal zijn er ruim 2,03 miljoen bomen geplant in zeven jaar tijd.

De doelstelling conform de oorspronkelijke afspraken was om totaal 1.740 hectare te realiseren, verdeeld in een opgave van 174 hectare per jaar. Door de vordering van de ziekte en het project, komt de aanpak in een andere en kleinschaligere fase terecht. De meeste grootschalige opstanden met monocultuur es en valgevaarlijke essen binnen val-afstand van wegen en paden zijn hersteld. Wat overblijft is de resterende opgave in Flevoland, dorpsbossen, en kleine vaak afgelegene en complexe bospercelen. De totale projectscope is om bovengenoemde reden naar beneden bijgesteld richting 1.100 tot 1.300 hectare herplant. In 2025 is de resterende opgave in beeld gebracht en vertaald naar een meerjarenprognose. In 2026 wordt deze opgeleverd en vastgesteld.

Het wegvallen van de gedragscode bosbeheer had dit jaar een bovengemiddelde invloed op de

aanpak en dan met name voor de voorbereiding voor plantseizoen 2025-2026. Dit belemmerde de vroegtijdig voorbereiding. Daarnaast is hierdoor de aanpak nog kleinschaliger geworden. Ook worden er vanwege investering in planmatigheid, de inflatie en concurrerende markt fors meer kosten gemaakt.

Op basis van de afspraken met Shell Nederland en Buitenfonds brengt Staatsbosbeheer de werkelijk gemaakte kosten per netto aangeplante hectare in rekening tot een maximum van € 10.615 voor alle plantactiviteiten tezamen. Dit tarief was bij aanvang van het project € 9.000/ha, maar wordt jaarlijks geïndexeerd. Eventuele overschrijdingen neemt Staatsbosbeheer zelf voor zijn rekening. Op basis van het gerealiseerde aantal hectares herplante essen in plantseizoen 2024/2025 (69,98 ha) en het geïndexeerde hectare-tarief zijn de kosten als volgt te specificeren:

**Tabel 1 - Budget versus werkelijke kosten (o.b.v. gerealiseerd #ha)**

Soort kosten	Budget	Werkelijke kosten	Verschil
1. Kosten planvoorbereiding	€ 82.481	€ 137.053	€ 54.572
2. Kosten plantsoen en plantwerk	€ 494.886	€ 850.754	€ 355.868
3. Kosten wildbescherming, nazorg en inboet*	€ 164.962	€ 40.565	€ -124.397
<b>Totaal</b>	<b>€ 742.329</b>	<b>€ 1.028.372</b>	<b>€ 286.043</b>

\*Stand per 13-11-2025

### Toelichting afwijking werkelijke kosten ten opzichte van het budget

Planvoorbereiding neemt toe naarmate de locaties versnipperd liggen en kleinschaliger zijn. In dit seizoen is er naast reguliere planvorming ook veel tijd geïnvesteerd in doorontwikkeling aanpak. De algemene trend is dat er een krapte op de markt is en het effect van marktwerking daardoor beperkt wordt (minder inschrijvers). Kosten wildbescherming, nazorg en inboet tot nu tot € 40.565. Resterend budget wordt gereserveerd voor nazorg en inboet.

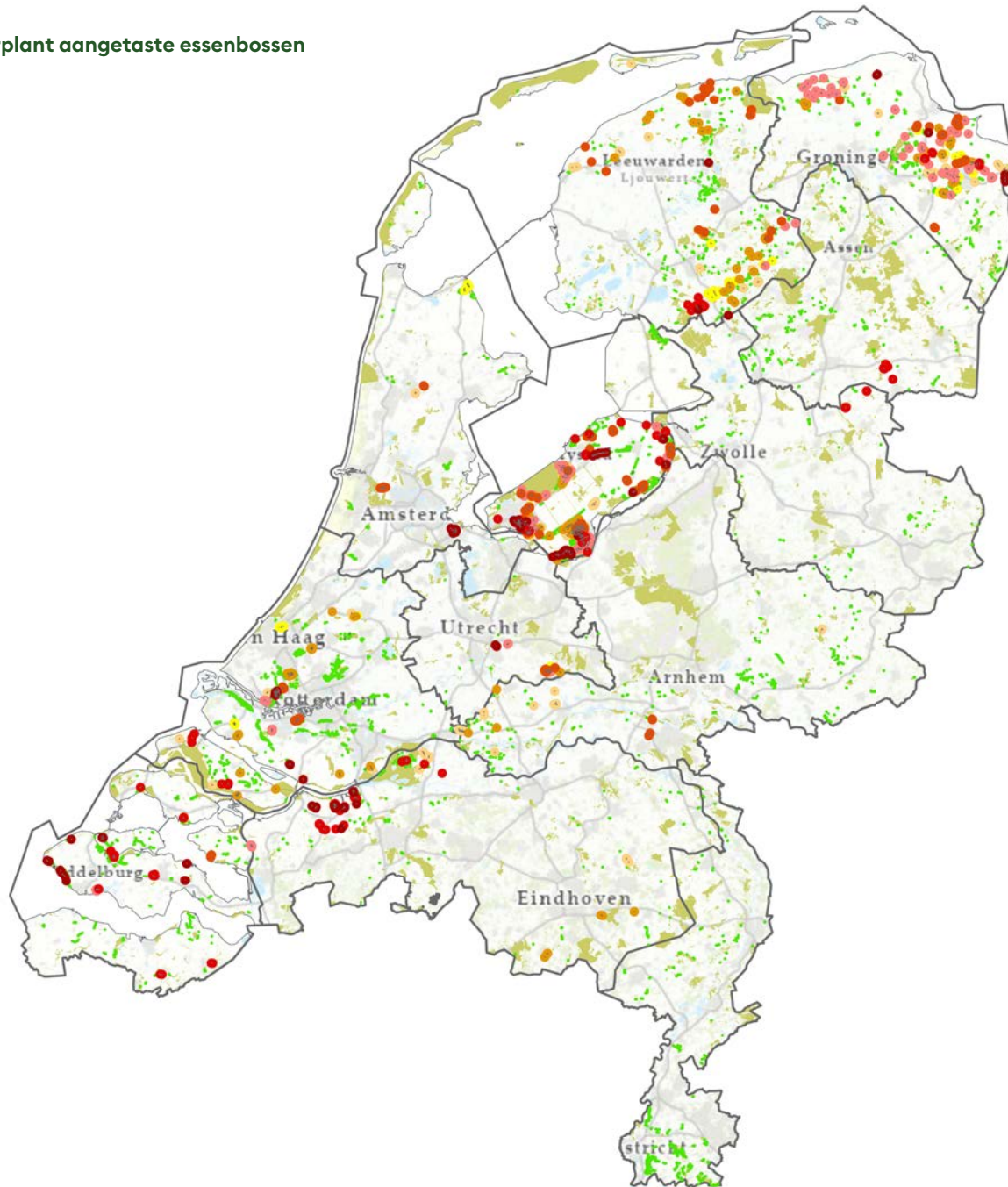
Tabel 2 - Werkelijke uren en kosten per activiteit

Soort kosten	Aantal uren	Kosten uren	Kosten derden	Totaal kosten
1. Kosten planvoorbereiding	1.119	€ 130.675	€ 6.378	€ 137.053
2. Kosten plantsoen en plantwerk	940	€ 88.583	€ 762.171	€ 850.754
3. Kosten jeugdverzorging	204	€ 20.460	€ 20.106	€ 40.565
<b>Totaal</b>	<b>2.262</b>	<b>€ 239.717</b>	<b>€ 788.655</b>	<b>€ 1.028.372</b>

Tabel 3 - Totalen per plantseizoen

Totalen	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
#ha's gerealiseerd per jaar	168	172	148	142	96	70
#ha's gerealiseerd cumulatief	168	341	488	630	726	796
Werkelijke kosten realisatie aanplant	€ 1.207.168	€ 1.450.981	€ 1.555.975	€ 1.450.187	€ 1.087.482	€ 1.028.372
Werkelijke kosten per hectare	€ 7.176	€ 8.413	€ 10.536	€ 10.229	€ 11.316	€ 14.706

## Herplant aangetaste essenbossen



### Plantperiode

- Herplant 2018-2019
- Herplant 2019-2020
- Herplant 2020-2021
- Herplant 2021-2022
- Herplant 2022-2023
- Herplant 2023-2024
- Herplant 2024-2025
- Essenbossen
- Provinciegrenzen
- Staatsbosbeheer

Colofon

April 2026

Tekst:

Staatsbosbeheer

Fotoverantwoording:

Bjorn Alards 117 Alex en Annette Natuurfotografie 124 Olivier van Amersfoort 28  
Marco van de Burgwal 1, 5, 7, 8, 12, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 29, 37, 46,48, 51, 53, 71, 115  
Jarno van Bussel 18 Mikal Folkertsma 17 Thijmen van Heerde 16 Sem van Hoogstraten  
23 Marc ter Horst 16 Loïs Koelewijn 113 Jesse Kraal Fotografie 32 Henriët Leenen 10  
Jonathan Leeuwis 6 Ilse Leijtens Fotografie 84 Merijn Loeve 96 Bert Ooms 14  
Paul Oostveen, luchtbeeld.nl 39, 58, 118 Auke Spijker 27, 31 Twan Teunissen 13, 92  
Guido Verschoor 59 Harald Vliem 102, 103

Vormgeving en opmaak: Mooijontwerp



