



# Jaarverslag 2019

# Staatsbosbeheer

01 mei 2020

## **Missie Staatsbosbeheer**

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



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Inhoud Jaarverslag

1	Directieverslag .....	2
1.1	<i>Bedrijfsvoeringsparagraaf.....</i>	<i>17</i>
1.2	<i>Staatsbosbeheer als excellente publieke organisatie .....</i>	<i>22</i>
1.3	<i>Vooruitblik 2020.....</i>	<i>23</i>
2	Verslag van de Raad van Toezicht.....	26
3	Sociaal en duurzaamheidsverslag.....	31
3.1	<i>Inleiding.....</i>	<i>31</i>
3.2	<i>Sociaal verslag.....</i>	<i>31</i>
3.3	<i>Duurzaamheidsverslag.....</i>	<i>45</i>
4	Financieel Verslag.....	54
4.1	<i>Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming).....</i>	<i>54</i>
4.2	<i>Geconsolideerde winst- en verliesrekening .....</i>	<i>55</i>
4.3	<i>Geconsolideerd kasstroomoverzicht.....</i>	<i>56</i>
4.4	<i>Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.....</i>	<i>57</i>
4.5	<i>Toelichting op de geconsolideerde balans.....</i>	<i>67</i>
4.6	<i>Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.....</i>	<i>80</i>
4.7	<i>Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....</i>	<i>81</i>
4.8	<i>Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming).....</i>	<i>93</i>
4.9	<i>Enkelvoudige winst- en verliesrekening.....</i>	<i>94</i>
4.10	<i>Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening.....</i>	<i>95</i>
	<i>Overige gegevens.....</i>	<i>98</i>
4.11	<i>Bepalingen resultaatbestemming.....</i>	<i>98</i>
4.12	<i>Gebeurtenissen na balansdatum.....</i>	<i>98</i>
4.13	<i>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....</i>	<i>99</i>
5	Bestuursstructuur en personalia per 31 december 2019.....	105

# 1 Directieverslag

Hierbij biedt de directeur van Staatsbosbeheer de jaarstukken aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2019.

Staatsbosbeheer vierde in 2019 het 120 jarig bestaan. Staatsbosbeheer heeft zich door de jaren heen ontwikkeld van een organisatie gericht op het aanplanten van bomen om zo stuifzanden in bedwang te houden en het oogsten van hout voor met name de mijnbouw in Limburg tot groen nutsbedrijf, waarbij het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de haar toevertrouwde terreinen centraal staat. Op 21 juli 2019 hebben we onze bezoekers in de acht Buitencentra getraakteerd op inheemse planten om onze verjaardag te vieren.

In september 2019 kwam een groot deel van de 1.260 medewerkers van Staatsbosbeheer samen in Almere om te vieren dat de organisatie dat jaar 120 jaar bestaat. Vereerd waren wij met het bezoek en de toespraak van Minister Schouten van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Tevens is een bijeenkomst voor onze relaties georganiseerd. Een 200-tal genodigden van overheden en bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties vierden in Almere de 120ste verjaardag van Staatsbosbeheer. Het was een gevarieerd en feestelijk evenement, gevierd vanuit één gedachte: 'Samen maken we Nederland mooier'. En in het najaar van 2019 zijn in het land diverse activiteiten voor bezoekers georganiseerd. Daarnaast is een boek uitgebracht over de 120-jarige geschiedenis van Staatsbosbeheer.

Ook in 2019 ging er veel aandacht uit naar de Oostvaardersplassen. In 2019 zijn konikpaarden verplaatst naar Wit-Rusland, Spanje en naar andere gebieden in Nederland. De juridische procedures over het afschot van edelherten zijn prominent in het nieuws geweest en zullen ook in 2020 nog alle aandacht vragen. Delen van het natuurgebied worden heringericht. Het waterpeil in het moerasdeel wordt verlaagd om rietgroei te stimuleren. Er worden dammen en kaden opgeworpen en er zullen jonge eiken, berken en elzen worden aangeplant in tijdelijk afgerasterde delen. In het bos bij Lelystad worden slenken gegraven met natuurvriendelijke oevers. Met deze herinrichting wordt volop gewerkt aan versterking van de habitats voor de N2000 doelsoorten en aan verbetering van de belevingsmogelijkheden van het gebied.

Het stikstof vraagstuk maakte letterlijk duidelijk dat niet alles kan. Staatsbosbeheer is eigenaar en of medebeheerder van 128 van de Natura2000-gebieden, met veel kennis over de stand van zaken in deze gebieden en wat er nodig is om de ecologische systemen te herstellen, te versterken en veerkrachtiger te maken. Daarnaast beschikt Staatsbosbeheer over vele duizenden ha die schuifruimte kunnen bieden om verschillende vormen van landgebruik beter te zoneren. Met een robuuste aanpak in de Natura 2000-gebieden en in te ontwikkelen bufferzones eromheen kunnen we niet alleen een bijdrage leveren aan een oplossing voor de huidige stikstofcrisis maar ook een bijdrage leveren aan biodiversiteitsherstel, klimaatadaptatie en rendabele vormen van natuur inclusieve landbouw. Hierbij valt te denken aan CO<sub>2</sub>-vastlegging door bosaanleg en vernatting van veen en natuurinclusieve/kringlooplandbouw.

Tot slot heeft ook in 2019 het klimaatdebat tot heftige discussies geleid met name rond de houtoogst in zogenaamde Natura 2000-natuurherstel- en omvormingsprojecten. Meer dan ooit zijn we ons bewust van onze bijdrage aan meer bosaanleg, maar ook meer houttoepassingsmogelijkheden in Nederland.

## ***Staatsbosbeheer, onze passie !***

*“Heel diep van binnen weten we dat de geluiden van het bos , de geur van bomen, de wind, het zachte licht dat door de bladeren speelt een gevoel oproept wat niet met woorden is te beschrijven. Het is als de intuïtie of het instinct waar gevoelens te diep zijn voor woorden en het geeft ons een ervaring van schoonheid en van het mysterie van het universum. Wat we zien, horen en ruiken in combinatie met wat we doen gaat uiteraard over het hier en nu, deze wereld, maar zinspeelt op iets wat het overstijgt. Dat lieve mensen is onze passie ,ons geloof in het groene, het goede, dat is wat ons verbindt!”*

*(Citaat uit jubileumtoespraak 120 jaar Staatsbosbeheer)*

## *Wie we zijn en wat we doen*

Onze wettelijke taak, te weten het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de haar toevertrouwde terreinen, is geborgd in een eigen wet, de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer (1997). In de toelichting bij deze wet maakte de Minister duidelijk dat hij een collectief en kwetsbaar belangencomplex van bos, natuur, landschap en recreatie op een zo doelmatig mogelijke manier wil veiligstellen maar ook om Staatsbosbeheer als beheerder van het nationale groene erfgoed meer ruimte te geven om zich beter in staat te stellen zich te verbinden met de maatschappij. Ten einde de openbare nutsfunctie van Staatsbosbeheer tot zijn recht te laten komen acht de wetgever maatschappelijke participatie bij het werk van Staatsbosbeheer onmisbaar. Dat Staatsbosbeheer overheid is en zijn rol en taken in de wet zijn vastgelegd onderscheidt onze organisatie van de particuliere natuurbeschermingsorganisaties. Staatsbosbeheer heeft dus een openbare nutsfunctie.

Staatsbosbeheer (opgericht in 1899) beheert als publiekrechtelijk ‘rechtspersoon met wettelijke taak’ circa 270.000 hectare bos, natuur en landschap, en circa 1.800 gebouwde objecten en duizenden kilometers wandelpaden, fietspaden en onverharde wegen in Nederland voor 17,4 mln. Nederlanders.

Staatsbosbeheer speelt een belangrijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het kabinet voor de realisatie van nationale en internationale natuurdoelstellingen, openluchtrecreatie nabij stedelijke agglomeraties, en de instandhouding van landschappelijke monumenten. Hierbij wordt synergie gezocht met andere maatschappelijke opgaven, zoals klimaatadaptatie en hoogwaterveiligheid, energietransitie, verduurzaming van de landbouw, productie van duurzame grondstoffen, gezondheid, monumentenbeleid en duurzaam toerisme. Staatsbosbeheer is het groene nutsbedrijf van Nederland. In het ondernemingsplan 2015-2020 ‘Ziel en Zakelijkheid’ is hiervoor een gerichte aanpak met doelstellingen en prestatie-indicatoren uitgewerkt. Staatsbosbeheer biedt werk aan circa 9.500 mensen, waarvan circa 1.260 professionals in dienstverband, circa 7.500 vrijwilligers en circa 740 maatschappelijke banen onder begeleiding van samenwerkingspartners.

Onze medewerkers zijn ambtenaren in dienst van Staatsbosbeheer en vallen als gevolg van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren per 1 januari 2020 onder de cao Rijk. Staatsbosbeheer is een aanbestedende dienst. Wanneer het op een markt producten en/of diensten levert aan de samenleving of aan andere overheden, is de Mededingingswet van toepassing. De uitvoering door Staatsbosbeheer van publiek gefinancierde projecten wordt getoetst aan het staatssteunkader. Deze positionering in het publieke domein is mogelijk gemaakt door de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer en het convenant met het toenmalige ministerie van EZ (2014).

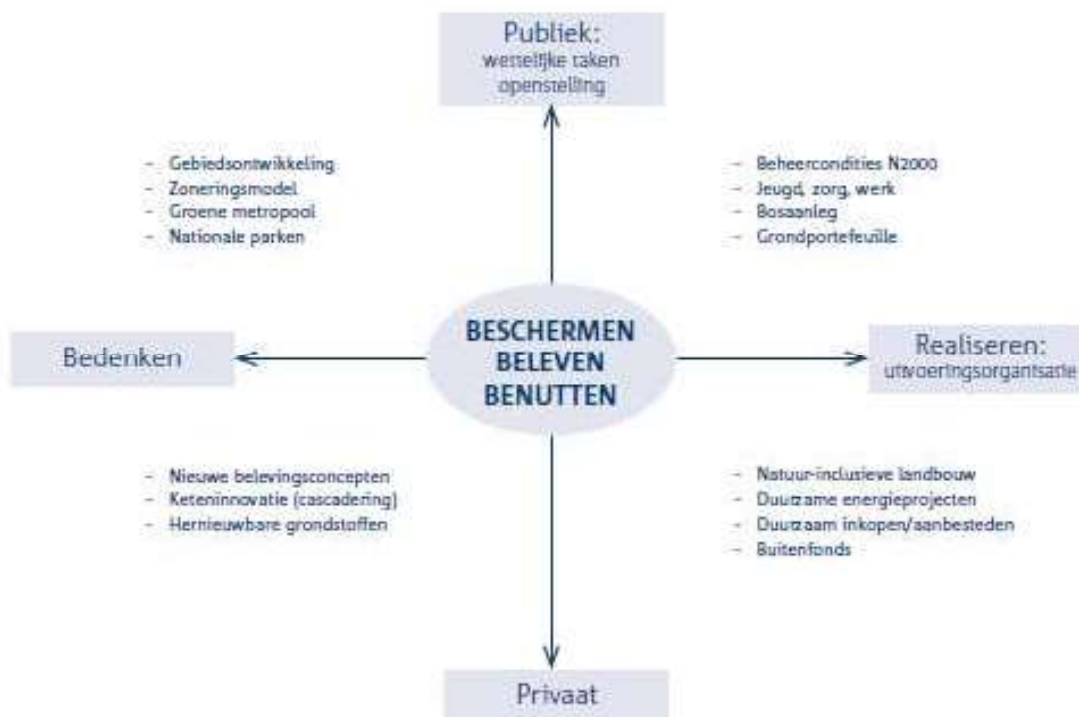
De Kabinetten Rutte I en II hebben fundamentele keuzes gemaakt ten aanzien van de financiering van het natuurbeheer en de uitvoering van de brede maatschappelijke opgaven die de Wet Verzelfstandiging Staatsbosbeheer oplegt. De Rijksbijdrage in de kosten van het natuurbeheer werd teruggebracht tot minder dan 15% van de totale exploitatiekosten. En met de decentralisatie van de natuurtaken naar de provincies werden middelen overgeheveld naar het provinciefonds op basis van 75% van de alom geldende bekostigingsnormen van een zestigtal beheer- en landschapstypen (de Subsidieregeling Natuur en Landschap). Vanaf 2013 ontstaat na ruim 110 jaar een compleet andere financiële basis voor Staatsbosbeheer. In 2019 betekende dit dat het Rijk 13% van onze omzet financiert, de 12 provincies financieren via de SNL een derde van onze inkomsten. De andere helft komt via eigen inkomsten als pacht, verkoop natuurlijke grondstoffen (hout, biomassa en grond) en recreatie. Dit heeft ontegenzeggelijk een zeer grote invloed op onze manier van werken gehad, een meer zakelijker bedrijfsvoering, met gestandaardiseerde processen en systemen. Met het



Buitenfondsen worden de natuur- of herstel projecten door bedrijfsleven (zoals Essentaksterfte) en particulieren betaald die niet meer door de overheden worden gefinancierd. Het Buitenfonds is een onafhankelijke stichting die samenwerkt met bedrijven en particulieren om groene wensen voor huidige en toekomstige generaties te realiseren in de natuurgebieden van Staatsbosbeheer. De meer bedrijfsmatige benadering laat onverlet dat de wettelijke taken het richtsnoer zijn om de balans tussen beter beschermen, meer beleven en duurzaam benutten te bewaken.

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

Staatsbosbeheer: publieke uitvoerder met groene nutsfunctie





## Diensten



### Ecologische diensten

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



### Culturele diensten

monumenten | groene recreatie | groen erfgoed  
buitenplaatsen | evenementen



### Sociale diensten

educatie | jeugd | ontwikkeling | vrijwilligers  
zorg & werkgelegenheid



### Economische diensten

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

## ***Ondernemingsplan en uitvoeringsagenda LNV in 2019***

Het jaar 2019 was het laatste uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan *'Ziel en Zakelijkheid'* voor de periode 2015-2020. Na het besluit van het Kabinet om de publiekrechtelijke status voor Staatsbosbeheer te handhaven (TK 25268, nr. 83) is in het ondernemingsplan, mede op basis van het convenant (*Staatbosbeheer, een maatschappelijke onderneming*) van 4 december 2014, een nieuwe balans gevonden tussen beschermen, beleven en benutten van natuur en landschap. Met deze keuze wordt sturing gegeven aan de door het kabinet gewenste vermaatschappelijking en de opdracht tot meer ondernemen. Dit jaarverslag is mede te lezen als verantwoording over de wijze waarop Staatsbosbeheer dit convenant invult. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en Staatsbosbeheer hebben hiertoe een samenwerkingsagenda opgesteld.

Onderwerpen in deze samenwerkingsagenda zijn:

- **Natuur, zorg en werkgelegenheid**
- **Klimaat en energie**
- **Deltanatuur**
- **Nationale Parken**
- **Groene ademende randstad (Groene Metropool)**
- **Natuurinclusieve landbouw**

De strategische prioriteiten vastgelegd in het aflopende ondernemingsplan *Ziel en Zakelijkheid* zijn:

- a. **Beter Beschermen** Het versterken van de positie van Staatsbosbeheer om te focussen op de grote systemen, op de ontwikkeling van robuuste aaneengesloten natuurgebieden en op vergroting van biodiversiteit;
- b. **Meer Beleven** Verder vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid door met de terreinen van Staatsbosbeheer meer synergie te zoeken met andere maatschappelijke opgaven, zodat meer mensen de natuur beleven;
- c. **Duurzaam Benutten** Ruimte om meer met de terreinen te ondernemen, waardoor meer private financiering mogelijk wordt. Het financieel betrekken van bedrijven en burger bij duurzame ontwikkeling en instandhouding van onze natuur leidt tot groter draagvlak en een efficiënter Staatsbosbeheer dat minder afhankelijk is van overheidsfinanciën;
- d. **Excellente publieke organisatie** Het professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie die werkt met markt en samenleving.

Aan deze strategische prioriteiten is gewerkt in de afgelopen jaren. Bijzondere punten om te vermelden in dit kader zijn:

Beter Beschermen

- Het realiseren van diverse natuurprojecten, zoals bijvoorbeeld in het kader van SMARTrivers, in samenwerking met Rijkswaterstaat. Hierbij zijn waterveiligheidsdoelen gecombineerd met biodiversiteitsdoelen. Een ander voorbeeld is het project 'New life for Dutch Fens'. Dit project heeft als doel een gunstige Ausgangssituatie te creëren voor regeneratie van laagveen. In het project Noordrand Midden (omgeving Breda) is een voorbeeld waar gewerkt wordt aan natuurherstel, vergroten van de biodiversiteit en de recreatie beleving, in samenwerking met het waterschap, gemeente en provincie.
- Bijdrage geleverd aan klimaattafel Landbouw en Landgebruik.
- Het via grondruilen realiseren van grotere robuuste eenheden van meer dan 500 ha (toename met circa 3.500 ha).
- Succesvol uitdragen van het concept Groene Metropool.
- Bijdrage geleverd aan het Nationaal Parken Bureau.
- Bijdrage geleverd aan pilots Natuurinclusieve landbouw.

Meer Beleven

- De samenwerking met de organisatie Binnenwerk (onderdeel van het ministerie van BZK), gericht op het inzetten van mensen uit het doelgroepenregister van het UWV in de terreinen van Staatsbosbeheer.
- De toename van het aantal vrijwilligers.
- Een bijdrage aan natuureducatie-activiteiten zoals Natuurwijs.
- Hoge klanttevredenheid bezoekers Staatsbosbeheer terreinen.

#### Duurzaam Benutten

- De samenwerking met het bedrijfsleven en het Buitenfonds.
- De toename van de projectenportefeuille.
- Innovatieve pilots zoals met Avantium en NAM en nieuwe toepassingen hernieuwbare grondstoffen, zoals bij het project Bol Peat bij Wijmeren

#### Excellente publieke organisatie

- Beste overheidsorganisatie van het jaar 2017 en overheidsmanager van het jaar 2019.
- ISO certificering ISO 9001 en ISO 14001.
- Duurzame energie bedrijfsgebouwen door toepassing van zonnepanelen op daken.
- Oprichting Staatsbosbeheer Academie voor opleidingen voor medewerkers.







## Uitvoeringsagenda



**Deltanatuur** - waterveiligheid



**Groene Metropool** - opgave verstedelijking



**Nationale Parken** - robuuste eenheden



**Landbouw** - van pachter naar partner



**Zorg & Werk** - social return



**Grondstof & Energie** - biobased economy



**Grondmobiliteit** - beter beheer



**Buitenfonds** - fondsenwerving

## 1. Deltanatuur: waterveiligheid

In 2015 heeft Staatsbosbeheer de verantwoordelijkheid en de daarbij behorende mensen en middelen overgenomen van de Dienst Landelijk Gebied (DLG) voor de uitvoering van het programma Nadere Uitwerking Rivieren Gebied (NURG) tot en met 2020, alsmede voor een aantal Kader Richtlijn Water projecten (KRW). Tot en met 2019 zijn 44 van de 55 NURG-projecten gereed gekomen waarmee ca 5.000 ha aan natuur- en hoogwaterbeschermingsgebieden is gerealiseerd.

Samen met Rijkswaterstaat is meegewerkt aan de voorbereiding van de planvorming en aanbesteding van projecten in het kader van de Kader Richtlijn Water (KRW) 2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> tranche. De planuitwerkingen en uitvoering moeten vóór 2027 zijn afgerond.

In opdracht van het ministerie van LNV is samen met Rijkswaterstaat (RWS) en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) de uitwerking van de Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW) opgepakt. De PAGW heeft ten doel om de ecologische waterkwaliteit en de natuur in de rijkswateren te verbeteren. Het programma loopt tot 2050. Kabinet en Tweede Kamer hebben hiervoor meerjarig begrotingsgeld vrij gemaakt. Momenteel is Staatsbosbeheer bij 4 PAGW projecten betrokken in het IJsselmeergebied waar wij onze expertise inbrengen.

Op verzoek van het ministerie van LNV wordt een bijdrage geleverd aan de uitwerking van het Integraal Riviermanagement (IRM), dat door de Minister van I&W is toegezegd aan de Tweede Kamer. Binnen het Programma naar een Rijke Waddenzee (PRW) is inbreng geleverd voor de uitwerking van dit programma en voor ondersteuning van de communicatie.

In het kader van het Veiligheidsbeheer Vegetatie van de uiterwaarden zijn goede resultaten behaald door in de terreinen het natuurbeheer van natuurdoelen te koppelen aan het veiligheidsbeheer vegetatie. In het komende jaar zal deze aanpak in samenwerking met RWS nog verder in de praktijk worden uitgewerkt.

Binnen het programma LIFE-IP-Deltanatuur zijn mooie resultaten behaald. Het gedachtegoed van “Smart Rivers” is opgepakt door de WUR en VHL (Larenstein) in hun opleidingsaanbod. Binnen het Rijk is het gedachtegoed gedeeld met de rijksdiensten die betrokken zijn bij het IRM.

We werken aan een ‘Natuurwinstplan’ voor het getij Grevelingen voor een ‘zo natuurlijk mogelijk en duurzaam te beheren en functionerend’ deltagebied. Met die kennis kunnen we de ecologie nu en straks beter volgen en begrijpen en uiteindelijk een goed onderbouwde afweging maken tussen beschermen, beleven en benutten in de Grevelingen.

Voortbouwend hierop is een “Groeneveld conferentie” georganiseerd samen met RWS en LNV om met een breed samengestelde groep mensen de inhoud en perspectieven van de aanpak m.b.t. een Natuurwinstplan Grote Wateren verder te verkennen.

Op 16 januari 2019 gingen de Haringvlietsluizen in de Haringvlietdam voor het eerst op een kier. Met de opening worden de grote Europese rivieren Rijn en Maas verbonden met de Noordzee. Het openen van de Haringvlietsluizen is een cruciale stap in het herstel van de natuurlijke dynamiek tussen zee en rivier. Essentieel voor het overleven van trekvisserij als de zalm en de steur, want door de verbinding met zee kunnen ze hun oude paaigronden stroomopwaarts in de rivier weer bereiken. Zes organisaties van het Droomfondsproject Haringvliet – ARK Natuurontwikkeling, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Sportvisserij Nederland, Vogelbescherming Nederland en het Wereld Natuur Fonds - hebben het Haringvliet de afgelopen vier jaar voorbereid op dit moment. Het betreft een unieke samenwerking met de provincie Zuid-Holland, gemeenten en ondernemers in het gebied.

## 2. Groene Metropool: opgave verstedelijking

Doel van het programma Groene Metropool is aandacht te krijgen voor de betekenis van groen/natuur in de directe woonomgeving en de bijdrage van Staatsbosbeheer daar aan vorm te geven. Door te streven naar een groen netwerk (groen als nutsvoorziening) kunnen grote maatschappelijke baten worden gehaald. Langs een groen netwerk is het goed wandelen en fietsen, het levert dus een directe bijdrage aan gezondheid; zo'n netwerk kan een teveel aan water opvangen én verkoelt de omgeving bij een hittegolf. Huizen in of bij groen zijn meer waard en zijn belangrijk voor het handhaven van een goed vestigingsklimaat. Het beheer en

onderhoud van een groen netwerk levert ook nog eens banen op voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In 2019 is op een breed scala van podia het draagvlak vergroot om met dit gedachtegoed aan de slag te gaan. Vanuit zowel steden (en andere overheden) als bedrijfsleven groeit de animo om ook echt aan de slag te gaan.

Om te helpen aan de stad van de toekomst en de bouwopgave een groene impuls te geven, wordt samengewerkt met bouwers en projectontwikkelaars. Zo worden nu mogelijkheden van een gezamenlijke aanpak verkend bij onder meer Purmerend en in de Haarlemmermeer. Een groene leefomgeving is een gezonde leefomgeving. Samen met het IVN en de 12 provinciale Landschappen is de alliantie Groen en Gezond opgericht om, onder meer, te helpen het Preventieakkoord en het Sportakkoord naar de praktijk vorm te geven. Ook zijn we ondersteuner van de Green Deal Duurzame Zorg. Met diverse onderwijsinstellingen en steden zijn onderzoeksprojecten gestart om de relatie gezondheid en groen op wijkniveau uit te werken.

De steden zijn belangrijke partners. Vanuit verschillende invalshoeken – klimaatadaptatie, natuur in de stad, bouwopgave, betrekken van burgers, recreatie en gezondheid zijn projecten gestart (Diemerscheg bij Amsterdam, verbinding stad-groen versterken), Krommenie (bouwopgave met groen), Gagelbos/Noorderpark bij Utrecht (versterken gebruik buitengebied), Almeerderhout bij Almere (ontwikkeling als gevolg van verstedelijking), Breda-Stad-in-het-park (integrale verbinding van groen binnen en buiten de stad), Dordrecht (klimaatopgave), Haagse Bos/Koekamp in Den Haag (verbinding Centraal Station met Haagse Bos), Delft-zuid (diverse aanleidingen).

In februari 2019 heeft de gemeenteraad van Den Haag ingestemd met het plan verbeteren Koekamp. De gemeente Den Haag gaat samen met Staatsbosbeheer het park verbeteren. Het park sluit straks goed aan op de toekomstige groene inrichting van het Koningin Julianaplein. Ook komt er een groene verbinding met het Haagse Bos. De Koekamp wordt hiermee een belangrijke schakel in de keten van Haagse groengebieden.

Staatsbosbeheer is eigenaar van de Koekamp en stelt het nu nog gesloten deel straks open voor publiek. Ook komt er een informatiecentrum in het park. Na de opknopbeurt is de Koekamp een waardige toegangspoort tot het Nationaal Park Hollandse Duinen; het brede Zuid-Hollandse kustgebied van Hoek van Holland tot Hillegom. Op 5 april 2019 werd de eerste Buitenpoort geopend van Nederland op Station Santpoort Noord. Buitenpoorten zijn bestaande treinstations die direct aan natuur- en recreatiegebieden liggen. Deze stations vormen ideale toegangspoorten naar de natuur. Buitenpoorten is een initiatief van de provincie Noord-Holland, NS, Metropoolregio Amsterdam, gemeente Velsen, Nationaal Park Zuid-Kennemerland en ProRail (Bureau Spoorbouwmeester)

### 3. Nationale Parken: robuuste eenheden

Vanaf 1 januari 2018 'host' Staatsbosbeheer het Nationale Parken Bureau. Dit is een aan Staatsbosbeheer opgedragen taak op basis van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. De opdracht loopt tot einde 2022. Het is de opdracht van het Nationale Parken Bureau om partijen te inspireren, verbinden en begeleiden bij het verwezenlijken van nationale parken van (inter)nationale allure. De ambitie is dat Nederland verspreid over het land een aantal tot de verbeelding sprekende nationale parken heeft. Dit zijn gebieden van internationaal belang, de Rembrandts van de Nederlandse natuur. De Amerikaanse National Parks zijn daarbij een inspiratiebron.

Enkele medewerkers van Staatsbosbeheer hebben samen met medewerkers van LNV, de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed en het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen het Nationale Parken Bureau opgestart in het Rijkskantoor aan het Smallepad te Amersfoort. De komende tijd wordt onderzocht of naast LNV ook de provincies als mede-opdrachtgever kunnen fungeren.

Staatsbosbeheer ondersteunt het bestuur van de Stichting Samenwerkingsverband Nationale Parken (SNP).

In 2018 zijn de ambities voor Nationale Parken nieuwe stijl opgenomen in een standaard. Er is een advies uitgebracht over de governance van de Parken en tevens is er eind 2018 een ruimtelijke verkenning gestart naar internationaal kwalificerende ecologische, landschappelijke en cultuurhistorische gebieden. Deze verkenning zal afgerond worden in 2020.



Op 15 mei 2019 is door het Nationale Parkenbureau in samenwerking met NBTC Holland Marketing de campagne Holland National Parks gestart: drie natuurgebieden met internationale potentie worden in het buitenland onder de aandacht gebracht. Doel is de toerist die op zoek is naar bijzondere natuurbelevissen, te inspireren en uiteindelijk te verleiden tot een bezoek aan een van de gebieden: Nationaal Park NLDelta, Waddenzee Werelderfgoed en Nationaal Park Hollandse Duinen.

Om een extra impuls te geven aan de kwaliteitssprong Nationale Parken Nieuwe stijl heeft Minister Schouten van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) voor de periode 2020 – 2022 eenmalig € 6 mln. beschikbaar gesteld. Dit heeft ze gemeld in een brief aan de Tweede Kamer van 26 juli 2019. Vanuit onder andere het ministerie van LNV, de provincies, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, IVN, LandschappenNL, ANWB en Stichting Samenwerkingsverband Nationale Parken zijn gezamenlijke ambities geformuleerd voor Nationale Parken nieuwe stijl. De kern daarvan ligt bij grotere parken met een sterke gebiedsidentiteit en een hoge beleefbaarheid.

#### 4. Landbouw: van pachter naar partner

In 2019 is formeel gestart met de LNV-opdracht natuurinclusieve landbouw waarin via 40 experimenten onderzocht wordt hoe economie en ecologie geïntegreerd kunnen worden in een natuurinclusief bedrijfsmodel voor huidige en toekomstige pachters. Hiervoor stelt Staatsbosbeheer 4.000 ha. beschikbaar. De Minister van LNV heeft haar visie op de kringlooplandbouw gepresenteerd op Hoeve Biesland in de Randstad, een mooi voorbeeldbedrijf van natuurinclusieve landbouw waar Staatsbosbeheer mee samenwerkt.

Op deze wijze wordt invulling gegeven aan de Visie Kringlooplandbouw van de Minister van LNV. Eind 2019 zijn er zes experimenten natuurinclusieve landbouw gerealiseerd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om akkerbouwbedrijven in Horsterwold, een zoogkoeienhouderij in het Vechtdal en een biologisch dynamisch melk- en biovleesveehouderij en zorgboerderij in de Randstad, waarbij in deze bedrijven landbouw gecombineerd wordt met natuurbeheer en recreatie. Daarnaast breiden wij onze scope uit naar agroforestry, natte teelten en vleesvee. De Wageningen Universiteit (WUR) en het Louis Bolk Instituut volgen en ondersteunen de experimenten. Door de huidige stikstofdiscussie wordt nu vooral gekeken naar waar in nabijheid van Natura 2000- gebieden experimenten gestart kunnen worden. Ook worden andere natuur-landbouw gerelateerde samenwerkingsverbanden met onze pachters die hieraan bijdragen nu voor het voetlicht gebracht.

#### 5. Zorg en Werk: social return

Staatsbosbeheer wil met zijn terreinen bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke opgaven zoals op educatief vlak voor jeugd en jongeren, voor zorg en ouderen en ook voor gezondheid. Voor kwetsbare groepen uit onze samenleving realiseren we met diverse partners zinvolle werkarrangementen in het beheer. Zo zijn we inmiddels met 12 Binnenwerkteams (90 mensen) in 10 provinciale eenheden actief. In februari 2019 tekenden 's Heeren Loo en Staatsbosbeheer de intentieovereenkomst om zowel het aantal werk-woongemeenschappen als het aantal dagbestedingslocaties op Staatsbosbeheer terreinen uit te breiden.

We waren dit jaar medeorganisator van twee landelijke conferenties te weten 'Groene gezonde leefomgeving' en 'Natuur en mentale gezondheid'. Ook waren we actief betrokken bij het 'vergroenen' van twee leefstijlinterventies 'De Bewegkuur Gecombineerde Leefstijl Interventie (GLI) en de 'Nationale diabetes challenge'.

In 2019 is ingezet op het verder professionaliseren van de contacten met vrijwilligers. Zo is het online vrijwilligersplatform, waar vrijwilligers belangrijke informatie kunnen vinden gerealiseerd. In het betrekken van burgers bij gebieds- en participatieprocessen is in 2019 invulling gegeven aan het uitvoeringsprogramma 'Meer ruimte bieden aan Actief Burgerschap'. Dit programma is een eerste verkenning van 'Actief Burgerschap' via de lijnen professionalisering, verbinding en borging.

Het aantal jeugdige deelnemers aan activiteiten is in 2019 gegroeid van 1 miljoen naar 1,2 miljoen. Succesvol en in aantal toenemend waren activiteiten met deelnemers met een multiculturele achtergrond. Ook in dit jaar maakten we bekend dat het Ouderenfonds en Staatsbosbeheer hun krachten bundelen en speciaal op ouderen toegesneden excursies gaan organiseren in

natuurgebieden. Bij deze excursies ligt het tempo lager dan bij reguliere excursies en is naast de boswachter of natuurgids van Staatsbosbeheer een aantal vrijwilligers van het Ouderenfonds aanwezig. Ook is er speciale aandacht voor rolstoeltoegankelijkheid, ruime parkeergelegenheid en dieetwensen. Tijdens de 63e editie van de Boomfeestdag, die in het teken stond van het klimaatdossier, hebben 100.000 kinderen in 250 gemeenten ruim 200.000 bomen en struiken geplant.

350 kinderen van 14 basisscholen gingen in debat met lokale politici en bedrijfsleven tijdens de allereerste KinderKlimaat Tafel. Dit resulteerde in een KinderKlimaatDeal.

#### 6. Grondstof en energie: biobased economy

Het Rijk wil aansprekende en kansrijke initiatieven voor functiecombinaties tussen natuur en de biobased economy stimuleren. Volgens de Rijks visie *Biomassa 2030* moeten de Nederlands bos- en natuurgebieden een grotere rol gaan spelen in het leveren van grondstoffen voor onder andere de houtverwerkende industrie, de geneesmiddelenindustrie, chemie- en energiesector.

De door de bos- en houtsector gelanceerde en door LNV ondersteunde initiatieven in Actieplan Bos en Hout hebben geleid tot maatregelen gericht op voorkomen van ontbossing, bosaanleg, extra CO<sub>2</sub>-vastlegging in het bestaande bos door klimaatslim bosbeheer, vernatting natuurgebieden en versterkte toepassing van hout en andere groene grondstoffen in het klimaatakkoord. Deze maatregelen zijn doorgerekend door het Planbureau voor de Leefomgeving en leiden tot een bijdrage van 0,2-0,8 Mton CO<sub>2</sub>-vastlegging in 2030 en een verdere toename van de vastlegging in de periode daarna. In samenwerking met de Vereniging van Bos- en Natuurterreineigenaren (VBNE) worden maatregelen zoals 10% meer bos in Nederland in 2030 uitgewerkt voor de Nationale Bossenstrategie van rijk en provincies. Samen met verschillende provincies zijn en worden bovengenoemde maatregelen verder uitgewerkt. Staatsbosbeheer gaat zelf in samenwerking met verschillende overheden en het bedrijfsleven 5.000 ha nieuw bos planten en 5.000 ha veengebieden vernatting. De analyse in welke gebieden geschikt zijn voor bosaanleg en vernatting is gestart en is in de loop van 2020 afgerond. In de eerste maanden van 2020 worden tegelijkertijd de eerste tientallen ha's nieuw bos in Overijssel, Limburg en Brabant geplant. Op diverse plaatsen is met ondersteuning van rijk (klimaatenvolven) en provincies gestart met het zogenaamde revitaliseren van bossen op arme zandgronden en essenbossen. Voor de zieke essenbossen wordt dit, via het Buitenfonds, ondersteund door het bedrijfsleven (Royal Dutch Shell). Steeds gericht op het versterken van de veerkracht door het inbrengen van boomsoorten en zo te werken aan klimaat slimme, bio diverse en productieve bossen ook in de toekomst.

#### 7. Vastgoed: efficiëntie door overdracht

De vastgoedportefeuillestrategie van Staatsbosbeheer richt zich vooral op het realiseren van de doelstellingen uit het convenant met het ministerie en de gebiedsopgaven van de provincies. De drie inhoudelijke programma's Deltanatuur, Groene Metropool en Nationale Parken helpen bij besluitvorming over aankoop, ruiling of vervreemding. Financiering komt primair uit overdracht en ruiling van terreinen met andere (ook particuliere) eigenaren. Als rijkspartner is Staatsbosbeheer gebonden aan de reallocatieprocedure voor rijksvastgoed, die inhoudt dat vastgoed eerst binnen het publieke domein wordt aangeboden voordat het op de markt wordt gebracht. Staatsbosbeheer kan door ruilingen met andere terreinbeheerders en particulieren op een effectieve manier invulling geven aan het verzoek van de Tweede Kamer om versnippering tegen te gaan, grotere eenheden natuur na te streven en beheerefficiëntie te stimuleren.

Het eerder opgestelde handelingskader (in afstemming met het ministerie van LNV en het Rijksvastgoedbedrijf, RVB) is per provinciale eenheid uitgewerkt in een vastgoedstrategie. In 2019 zijn alle strategieën van de provinciale eenheden geëvalueerd en van noties voorzien voor verdere aanscherping. Op basis van de strategie wordt per provinciale eenheid gewerkt aan een uitvoeringsplan, in nauwe afstemming met de betreffende Provincie. De vorm daarvan verschilt sterk per Provincie. In Limburg, Noord-Brabant, Utrecht en Gelderland worden nu daadwerkelijk transacties gerealiseerd onder deze publieke vlag, andere provincies volgen binnenkort. Op deze wijze is bijvoorbeeld in de provincie Gelderland onlangs circa 400 ha van eigenaar gewisseld.

Er is een grondige verkenning onder handen naar welke gronden in te zetten zijn voor nieuwe opgaven (nieuw bos, vernatting/veenvorming, natuurinclusieve landbouw, stikstof). In afstemming met de andere rijksvastgoed houdende diensten wordt verkend hoe we met inzet van onze eigendommen nog meer kunnen bijdragen aan het realiseren van het klimaatakkoord. Door een robuuste aanpak in onze gebieden en in bufferzones eromheen kunnen we met de inzet van onze gronden en gebouwen een bijdrage leveren aan een oplossing voor de huidige stikstofcrisis, maar ook een bijdrage leveren aan biodiversiteitsherstel en de gewenste landbouw- en klimaattransities. Denk hierbij aan: CO2 vastlegging door bosaanleg en vernatting van veen en natuurinclusieve / kringlooplandbouw.

In het Waddendossier wordt met RWS en RVB gewerkt aan logische beheer- en eigendomsverhoudingen op basis van wettelijke beheertaken. Staatsbosbeheer verkoopt op aangeven van de verantwoordelijk bewindspersoon voor Staatsbosbeheer op de Waddeneilanden (erfpacht-)percelen. Het gaat hierbij om percelen die op zich niet tot de kerntaak behoren (bijvoorbeeld voor recreatiewoningen, sportvelden of horeca-etablisementen) maar wel binnen of vlakbij erkende en kwetsbare natuurgebieden liggen. Ook in 2019 is gewerkt aan de afwikkeling van dit langjarige traject.

#### 8. Buitenfonds: fondsenwerving

Om private financiering mogelijk te maken voor projecten in terreinen van Staatsbosbeheer waarvoor geen subsidie beschikbaar is, is binnen de kaders en afspraken met het Rijk, de stichting Buitenfonds opgericht. Het Buitenfonds is een onafhankelijke stichting die samenwerkt met bedrijven en particulieren om groene wensen voor huidige en toekomstige generaties te realiseren in de natuurgebieden van Staatsbosbeheer. Particulieren kunnen doneren aan lokale projecten ('Geef om natuur dichtbij'). Ondersteuning van het Buitenfonds biedt bedrijven de gelegenheid om hun maatschappelijke betrokkenheid en verbondenheid met de natuur te laten zien én te vergroten. Het Buitenfonds heeft zich in 2019 met name gericht op het vinden van zakelijke partners en sponsors voor het realiseren van gezond nieuw bos.

Staatsbosbeheer en Shell kondigden op 8 april 2019 een langdurige samenwerking aan. De komende 12 jaar gaan wij samenwerken om ruim 5 miljoen bomen te planten in Nederlands bos. Met deze samenwerking is Staatsbosbeheer in staat om de lege plekken in het bos, die ontstaan door de essentaksterfte, van nieuwe bomen te voorzien. Shell investeert daarvoor in totaal €17,4 mln. in het Buitenfonds. Daarnaast gaan Staatsbosbeheer en Shell samenwerken op het gebied van kennisuitwisseling, educatie en innovatie.

Zie voor meer informatie over het Buitenfonds: [www.buitenfonds.nl](http://www.buitenfonds.nl).

#### *Financieel resultaat*

De totale omzet van Staatsbosbeheer bedroeg in 2019 € 203 mln. Hiervan is € 111 mln. afkomstig uit eigen inkomsten waaronder de verkoop van hout, biomassa en andere producten, recreatie, verhuur en verpachting van terreinen aan ondernemers en particulieren en uit subsidies voor gerealiseerde projecten met externe financiering. De provincies dragen via het Subsidiestelsel Natuur en Landschap ongeveer een derde (€ 64,7 mln.) bij aan de totale omzet. De Rijksbijdrage van LNV bedroeg in 2019 € 27,1 mln. en is bedoeld voor de organisatiekosten en specifieke taken.

#### **Toelichting op het resultaat**

Staatsbosbeheer heeft in 2019 een verlies geleden van ca. € 9,0 mln. Dit resultaat wordt hierna toegelicht.

- **Operationeel verlies van € 2,9 mln.:** Geplande opbrengsten uit de verkoop van grondstoffen konden vanwege de PFAS problematiek niet worden gerealiseerd. Tegelijkertijd zijn de kosten van houtoogst en transport gestegen, waardoor op het totaal van deze marktactiviteiten een verlies is geleden van ca. € 3 mln. Daarnaast vormde het opvangen van de gevolgen van de cao en aanbestedingseffecten een extra opgave. Door stringente sturing op kosten en opbrengsten van de overige activiteiten van Staatsbosbeheer kon het operationeel verlies enigszins worden beperkt.

- **Verlies door exogene factoren van € 2 mln.:** Het overvloedige aanbod van hout uit Duitsland, vanwege de ziekte van de fijnsparbomen, heeft een prijsdrukkend effect gehad op de verkoop van Nederlands hout.
- **Incidenteel verlies - Een te verwachten schadeclaim van € 2,1 mln. in de rechtszaak Van Luttkhuizen:** De ontwikkeling van deze schadeprocedure vereist dat deze claim in de jaarrekening 2019 is verwerkt als voorziening. Een definitieve uitspraak van de rechter wordt begin 2020 verwacht.
- **Incidenteel verlies - Tegenvaller van € 2 mln. op Oostvaardersplassen:** De totale kosten van het beheer en de reset van de Oostvaardersplassen waren in 2019 conform planning. De toegezegde bijdrage van LNV van € 2 mln. is niet geleverd.



# Bedrijfsopbrengsten

2019 (2018) bedragen in miljoenen euro's



**38,0**  
Projecten 18,7% (15,3%)

**8,5**  
Recreatie 4,2% (4,1%)

**21,2**  
Ingebruikgeving 10,4% (10,5%)

**25,5**  
Hout & biomassa 12,6% (13,9%)

**2,4**  
Overige producten 1,2% (1,2%)

**6,5**  
Overige opbrengsten 3,2% (3,9%)

**64,6**  
SNL provincies 31,9% (31,8%)

**9,0**  
Recreatieschappen 4,5% (5,8%)

**27,0**  
Rijksbijdrage 13,4% (13,5%)

De ontwikkeling van de belangrijkste financiële cijfers en kengetallen is vermeld in het volgende meerjarenoverzicht.

### Tabel financiële kengetallen

Bedragen * € 1.000	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten	202.789	197.642	187.827	171.261	165.775	152.596	161.664	152.477
Rijksbijdrage en subsidies	91.792	89.480	86.416	88.087	83.242	79.030	89.017	88.976
Overige omzet en opbrengsten	110.997	108.162	101.411	83.174	82.533	73.566	72.647	63.501
Bedrijfslasten	211.680	197.170	186.440	169.643	157.827	150.451	160.921	154.296
Overige resultaten	-143	269	-167	-199	101	291	381	838
Resultaat verslagjaar	-9.034	741	1.220	1.419	8.049	2.436	1.124	-981
Balanstotaal	260.819	253.875	244.840	252.892	246.505	189.723	188.277	181.772
Eigen vermogen	77.766	86.797	86.056	86.046	84.660	76.602	74.135	73.011
Investerings (incl. subsidies)	6.953	7.676	5.632	6.833	6.636	3.574	8.512	7.734
Desinvesteringen (boekw aarde)	1.259	1.302	3.826	923	1.143	1.540	1.562	2.313
Afschrijvingen	5.765	6.114	5.855	6.088	6.210	6.395	6.726	6.555

### Kengetallen financiële positie

Kengetallen financiële positie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Liquiditeit	155.052	145.798
Current Ratio 1)	2,5	2,7
Solvabiliteit (Eigen Vermogen / Totaal Vermogen) 2)	29,8%	34,2%
Overige kengetallen		
Rijksbijdrage t.o.v. totaal opbrengsten	13,4%	13,5%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	31,9%	31,8%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten	54,7%	54,7%
Personeelslasten in % v d totale bedrijfslasten	41,5%	41,1%

Ad 1). Met een current ratio van 2,5 is Staatsbosbeheer in staat om op korte termijn de kortlopende schulden te betalen.

Ad 2) De solvabiliteit is ultimo 2019 met 29,8% lager dan 2018 (34,2%).

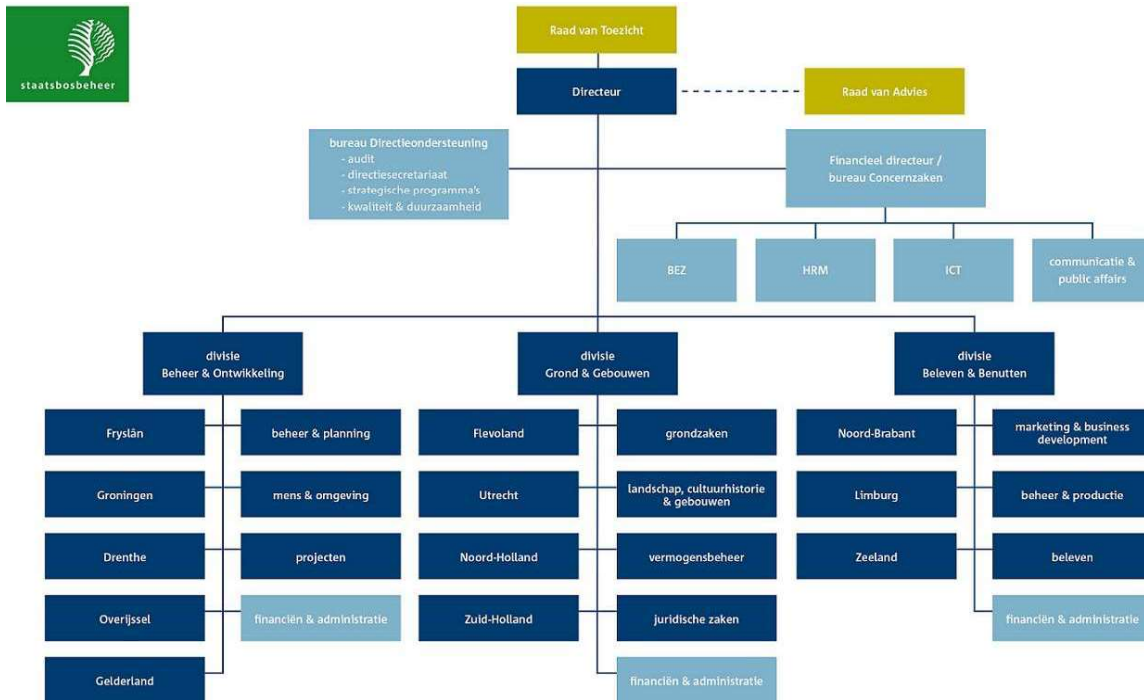
### Personeelsbestand

De personele bezetting per 31 december 2019 is als volgt:

Organisatie onderdeel	fte	Man	Vrouw	Aantal
Concernzaken, directie en directie- en divisieondersteuning	150	78	84	162
Divisie Beheer en Ontwikkeling	454	377	108	485
Divisie Grond en Gebouwen	299	224	94	318
Divisie Beleven en Benutten	270	200	95	295
Totaal	1.173	879	381	1.260
Aantal ultimo 2018 :	1.187	891	380	1.271



# Organisatiestructuur



## 1.1 Bedrijfsvoeringsparagraaf

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

Deze paragraaf gaat in op aandachtspunten die voortkomen uit de planning- en control cyclus en de uitgevoerde interne audits.

### De mogelijke gevolgen van het Covid-19 virus voor Staatsbosbeheer

Zoals toegelicht in 4 Financieel Verslag, hoofdstuk 4.4, onderdeel 'Gevolgen van het Covid-19 virus voor onze bedrijfsactiviteiten' en '4.12 Gebeurtenissen na balansdatum' hebben de Covid-19 virus-uitbraak en maatregelen die door diverse overheden naar aanleiding daarvan zijn genomen om het virus in te dammen al negatieve gevolgen gehad voor Staatsbosbeheer in de maand maart van 2020. Naast de reeds bekende effecten leidt de macro-economische ontwikkeling tot verstoring van de economische activiteiten en is het onbekend wat de eventuele gevolgen op langere termijn zijn voor onze bedrijfsactiviteiten. De schaal en duur van deze pandemie blijven onzeker, maar zullen naar verwachting verdere gevolgen hebben voor onze bedrijfsactiviteiten. De belangrijkste risico's zijn:

- Toeleveringsketen: Het risico op vertraging bij onze belangrijkste ketenpartners, de aannemers, is zeer beperkt. Zij kunnen de beheer- en projectwerkzaamheden in onze terreinen, zij aangepast, doorgang laten vinden.
- Omzet en resultaat: De omzet van Buitencentra, kampeerterreinen, vakantiewoningen, excursies en andere recreatieve activiteiten valt voor de duur van de overheidsmaatregelen, en met een na-ijl effect daarna, deels weg. De omzet ingebruikgeving zal naar verwachting deels wegvallen en deels later ontvangen worden. Het gaat in totaal om ongeveer 5% van de jaaromzet.
- Overheidssteun: Staatsbosbeheer valt vooralsnog niet onder de door de overheid aangekondigde steunmaatregelen. Staatsbosbeheer is wel in overleg met het ministerie van LNV over mogelijke compensatie van de financiële gevolgen van het Covid-19 virus.



- **Financiering en liquiditeit:** In de paragrafen 4.3 en 4.5 van het financieel verslag is onze financierings- en liquiditeitspositie van Staatsbosbeheer beschreven. Hieruit blijkt dat het risico dat Staatsbosbeheer onvoldoende in staat is aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen, ook als rekening gehouden wordt met de gevolgen van het Covid-19 virus, uiterst klein is.
- **Interne beheersing:** De interne beheersing kan gevolgen ondervinden van de verplichting om vanuit huis te werken, omdat direct toezicht op medewerkers ontbreekt. De bestaande autorisaties, mandaatstructuur en 3-lines-of-defence model in onze financiële processen blijft gecontinueerd en zorgt ervoor dat het risico op fouten of fraude hiervan geen gevolgen ondervindt.
- **Continuïteit:** Zoals toegelicht in de alinea 'Continuïteit' in het Financieel verslag is op dit moment geen sprake van een materiële onzekerheid in de continuïteit, derhalve achten wij de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening 2019 passend. De door ons ingenomen schattingen in de jaarrekening achten wij nog steeds passend.

### **Risicomanagement en het Three lines of Defence Model – huidige situatie**

Risicomanagement heeft als doel het beheersen dan wel reduceren van risico's die de realisatie van de doelstellingen van Staatsbosbeheer kunnen beïnvloeden. Risicomanagement waarborgt de beheersing van negatieve gevolgen van veranderingen in de taakuitvoering, het managen van financiële, juridische en politieke risico's en het beschermen van het imago en het publieke vertrouwen. Risicomanagement maakt al jaren integraal deel uit van de interne sturing en beheersing binnen Staatsbosbeheer. Het risicoprofiel van Staatsbosbeheer is aan veranderingen onderhevig. Dit komt onder andere door maatschappelijke ontwikkelingen ten aanzien van het handelen door Staatsbosbeheer en uitbreiding van het takenpakket.

Omdat risico's niet volledig uitgesloten kunnen worden, wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en (soms dure) preventieve maatregelen. Staatsbosbeheer is voortdurend alert op de ontwikkelingen in het risicoprofiel, onder andere door een permanent issue beleid.

Om de risico's te beheersen hanteert Staatsbosbeheer het Three Lines of Defence-model. Verschillende afdelingen, geclusterd in verschillende verdedigingslijnen, werken samen om de strategie en gestelde doelen van Staatsbosbeheer te bereiken en de belangrijke risico's te beheersen.

#### 1) Eerste verdedigingslinie

Het lijnmanagement is risico-eigenaar en primair verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie, de daarvan afgeleide doelstellingen en de beoogde waardecreatie. Als zodanig vormt het de eerste linie.

#### 2) Tweede verdedigingslinie

Het lijnmanagement van Staatsbosbeheer heeft verschillende ondersteunende managementfuncties. Deze ondersteunende managementfuncties zijn de afdelingen binnen de diverse divisies en Bureau Concernzaken. Zij vormen de tweede linie. Zij zijn ingericht om zorg te dragen dat de infrastructuur en 'controlraamwerken' goed worden ontworpen en ingericht en dat zij werken zoals bedoeld.

#### 3) Derde verdedigingslinie

De interne auditfunctie vormt de derde linie. Het team Interne audit verschaft de directeur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing, inclusief inrichting en samenspel van de eerste en tweede linie.

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

- De expliciete behoefte van het lijnmanagement (directie, divisie directeuren, provincie- en afdelingshoofden) die men heeft aangegeven in een gesprek (waar liggen ze wakker van?)
- Het belang van het onderwerp voor het functioneren en presteren van Staatsbosbeheer
- De omvang en aard van de risico's die Staatsbosbeheer loopt (bv. gevoelige materie, grote veranderingen / ambities, externe ontwikkelingen, staat juist niet in de 'schijnwerpers')
- De significante risicogebieden van de Staatsbosbeheer.
- De recente risico-inventarisatie die is uitgevoerd door het directieteam.

In 2019 zijn de volgende audits uitgevoerd :

- Audit convenant horizontaal toezicht
- Certificeringsonderzoeken (jaarlijks):
  - FSC®<sup>1</sup> certificering
  - Subsidie Natuur en Landschap (SNL)
- Operational en compliance audits:
  - Audit Personeelsvergoedingen (follow-up)
  - Audit Buitencentra (follow-up)
  - Benchmark Terreinbeherende organisaties (TBO's)
- Themaonderzoeken:
  - Audit Vermogensbeheer
  - Audit Topmonumenten
- Audit Arealbeheer

Staatsbosbeheer is lid van het Instituut van Internal Auditors. Het IIA is de beroepsorganisatie van geregistreerde interne auditors zoals RA, RE en RO. De directeur Staatsbosbeheer heeft besloten zich te conformeren aan het reglement van de IIA en één maal in de 5 jaar een externe kwaliteitstoetsing te laten uitvoeren op de interne audit functie. Daarnaast past het ook in het ondernemingsdoelstelling om een toonaangevende publieke organisatie te zijn. De eerste audit zal plaatsvinden in 2020.

### **Strategische risico's / omgevingsrisico's**

Twee keer per jaar spreekt het directieteam over de risico's op strategisch niveau. De uitkomst wordt besproken in de auditcommissie en de raad van toezicht en vormt input voor het auditjaarplan (3e lijns). Via de planning en control cyclus wordt ieder kwartaal over de operationele/juridische risico's gerapporteerd en gesproken op elke managementlaag tot en met het directieteam.

Staatsbosbeheer opereert in een dynamische maatschappelijke omgeving. Ontwikkelingen in het werkveld kunnen gevolgen hebben voor de rol en positie van Staatsbosbeheer. Adequaat kunnen anticiperen en inspelen op ontwikkelingen is essentieel om te waarborgen dat de koers wordt gehouden en waar nodig wordt bijgesteld. Wijzigingen in politieke prioriteiten, besturings- en bekostigingswijze, beleid, wet- en regelgeving kunnen de mate waarin Staatsbosbeheer zijn doelen kan realiseren beïnvloeden.

Binnen Staatsbosbeheer zijn onder meer communicatieadviseurs actief om tijdig zicht te krijgen op deze risico's, die periodiek in het directieteam worden besproken en voorzien van adequate maatregelen. Ook vindt er regelmatig overleg plaats met de betreffende managers. Reputatie- of imagoschade kan negatieve gevolgen hebben voor het publieke vertrouwen. Primair aangrijpingspunt om het risico hierop te verkleinen is het verbeteren en borgen van de kwaliteit van onze dienstverlening. Een communicatieaanpak is gedefinieerd om bij incidenten direct te reageren. Het belang van samenwerking neemt op nationaal en internationaal vlak toe. Een continue dialoog met stakeholders, heldere afspraken en communicatie vormen de basis om de complexere governance vraagstukken die hiermee gepaard gaan, het hoofd te bieden. In alle provinciale eenheden is een maatschappelijke adviesraad. De rechtmatige uitvoering van uitbestede werkzaamheden door externe aannemers is de norm voor Staatsbosbeheer uit oogpunt van financiële- en bedrijfsbeheersing. De performance van leveranciers wordt gemonitord vanuit een professionele opdrachtgeversrol.

In de laatste risicosessie zijn de volgende belangrijke risico's geïdentificeerd, met de bijbehorende mitigerende maatregel:

---

<sup>1</sup> FSC®-gegevens Staatsbosbeheer - Licentienummer: FSC®-C003956 - Certificatiecode: CU-FM/COC-016655

### **Algemene risico's**

Voor algemene exogene risico's zoals de risico's van storm of ziekte in onze terreinen, zoals bijvoorbeeld de kosten van essentaksterfte, zijn geen mitigerende maatregelen te treffen. Specifiek voor brand in onze terreinen is een calamiteitenplan opgesteld met maatregelen om schade zoveel als mogelijk te beperken. Om de financiële effecten van deze risico's te kunnen dragen houdt Staatsbosbeheer voldoende vrije reserves beschikbaar in het eigen vermogen.

### **Strategische risico's**

Staatsbosbeheer wordt geconfronteerd met een groot verschil tussen de kosten van natuurbeheer en de beschikbare middelen die voortvloeien uit de overheidsopdracht en is daarbij afhankelijk van de toekomstige afwegingen van de overheid om deze kloof te dichten.

Het risico op een verlaging van de SNL vangt Staatsbosbeheer op door vermindering van de werkzaamheden in de terreinen, specifiek door verlaging van het uitbesteed werk. Om voldoende flexibiliteit te houden hanteert Staatsbosbeheer een norm van 40% kosten van het eigen personeel ten opzichte van de totale bedrijfsopbrengsten.

### **Financieel risico**

Stijging van de cao-lonen. Gedeeltelijk op te vangen door bijdrage ministerie. De rest op te vangen via afspraken in de budgettering.

### **Marktrisico's**

Marktrisico is het risico dat de inkomsten van Staatsbosbeheer nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals:

- Houtprijzen. Exogeen, is niet op te vangen door mitigerende maatregelen. Hoeveelheidsrisico wordt laag ingeschat
- Erfpacht. Lage rentestanden leiden tot een afname van erfpacht. Op te vangen door kostenreductie, inzet op new business en/of incidentele baten.

### **Operationele risico's**

Voor de kwaliteitsborging van onze wettelijke taak, het terreinbeheer in brede zin, hanteren we de kwaliteitscycli zoals beschreven in het kwaliteitshandboeken voor de certificering in het kader van het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL), de ISO 9001/14001 en de FSC®.

Rechtmatigheid in de uitvoering van de wettelijke taken wordt zoveel mogelijk geborgd door (interne beheers)maatregelen in de (administratieve) organisatie. De opzet en werking van het planningssysteem (CMSi) voor het management inzake terreinbeheer monitort Staatsbosbeheer voortdurend, zodat het een goede greep houdt op de uitvoering van de primaire beheerswerkzaamheden. De afgesproken normen voor de kwaliteit van de taakuitvoering, de producten en de processen worden periodiek gevolgd en geanalyseerd via onder andere diverse in- en externe audits.

Staatsbosbeheer acht deze aanpak doeltreffend en toereikend. De beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleid personeel vormt een permanent aandachtspunt. In algemene zin is goed werkgeverschap, inclusief goede arbeidsvoorwaarden en adequate opleidingsprogramma's, een belangrijke maatregel om dit risico te beheersen.

### **Financiële risico's**

Staatsbosbeheer zal voor zijn continuïteit moeten beschikken over voldoende liquide middelen en een toereikend eigen vermogen waarvoor de uitgangspunten onder meer zijn opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer.

Het weerstandsvermogen en de stand van de vrije liquiditeit zijn toereikend om de lange termijn continuïteit te schragen. Hierbij is er van uitgegaan dat subsidie door Rijk en Provincies voor langere tijd gegarandeerd is.

### **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. Een nadere toelichting op de hiermee samenhangende risico's is opgenomen in hoofdstuk 4.5.

#### **Statement van directeur: werking van het interne risicobeheersing- en controle systeem**

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

#### **Statement**

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

De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in 2019 naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat deze doelstellingen op een adequate wijze zijn gerealiseerd en dat de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

#### **Financiële Rechtmatigheid: Inkoop**

Het totale inkoopvolume in 2019 is € 97,0 mln. Daarbinnen wordt een volume van € 55,9 mln. (2018: € 43,3 mln.) verantwoord in de spendanalyse, op basis van de geldende Europese drempelbedragen.

De fouten en onzekerheden bij de financiële rechtmatigheid blijven naar het inzicht van dit moment ruim binnen de gestelde grens van 2%.

Met betrekking tot de financiële rechtmatigheid zijn een aantal risico's gesignaleerd, ontstaan door gestage groei van homogene inkoopstromen tot boven de aanbestedingsgrenzen. Dit wordt vroegtijdig gesignaleerd waarna aanbesteding zal plaatsvinden.

In 2019 zijn o.a. de volgende (nieuwe) diensten aanbesteed:

- Wagenparkbeheer en Leasevoertuigen
- Rietmaaien en maaien droge graslanden
- Schapenbegrazingsopdrachten
- Abonnee-administratie
- Website Staatsbosbeheer
- Licenties standaard software
- Diverse herinrichtingsprojecten

In 2020 worden o.a. de volgende (nieuwe) diensten aanbesteed:

- Levering van biodiesel
- Houttransport en -oogst
- Inhuur projectpersoneel
- Bebording
- Inhuur ICT, inkoopdienstverlening en financieel advies
- Bedrijfskleding
- Levering elektriciteit
- Maaien waterlopen

#### **Wet- en regelgeving aanbesteding.**

In 2019 zijn er geen wijzigingen in de wetgeving op het gebied van inkoop en aanbesteding.

## 1.2 Staatsbosbeheer als excellente publieke organisatie

Eén van de vier strategische prioriteiten van het ondernemingsplan *Ziel en Zakelijkheid 2015-2020* is het professionaliseren en verder verzakelijken van de bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie. Daartoe lopen binnen Staatsbosbeheer meerdere projecten en initiatieven op het gebied van sturing en (risico)beheersing die van invloed zijn op het gehele systeem van risicomangement en -beheersing. Voorbeelden zijn: toepassing van het Three Lines of Defence-model, opzet en inrichting van managementsystemen zoals kwaliteit en milieu, benoeming van kwaliteitsrollen (zoals kwaliteitsmanager, milieu- en kwaliteitscoördinatoren), risicomangement raamwerk als onderdeel van project Taskforce Financieel Beheer, High Performance Organisation (HPO), de introductie van het proceseigenaarschap en resultaatverantwoordelijkheid.

### ISO

Het verkrijgen van de certificaten voor ISO 9001-2015 (kwaliteit) en 14001-2015 (milieu) in maart 2018 was niet het einde van het traject meer veel eerder de start van een cultuur van continue verbeteren. Dit zijn wij als “organisatie met een groene nutsfunctie” aan de samenleving verplicht. Het kan altijd efficiënter en effectiever. Het betrekken van alle geledingen van de organisatie bij verbeteringen door Lean management wordt gewaardeerd.

Ook in 2019 zijn er vorderingen gemaakt. Dit blijkt uit de resultaten van de audits in dit jaar. Verder is in 2019 besloten om het gestandaardiseerd beschrijven van processen voor de financiële en personele processen te starten.

Op deze wijze wordt het kwaliteitsmanagementsysteem en de cultuur van continu verbeteren in alle geledingen van de organisatie doorgevoerd.

In december kregen wij van onze externe auditors het bericht dat wij op de goede weg zijn.

### Bescherming persoonsgegevens

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

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

Dat betekent onder meer dat Staatsbosbeheer:

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

Met de inwerkingtreding van de AVG per 25 mei 2018 heeft Staatsbosbeheer de benodigde acties uitgevoerd. In 2019 heeft Staatsbosbeheer verder gewerkt aan het uitvoeren van organisatorische en technische maatregelen om de AVG-compliance te verhogen. Zo is ingezet op het afronden van bestaande en het sluiten van nieuwe overeenkomsten met externe verwerkers. Daarnaast is gestart met het voorbereiden van een Data Protection Impact Assessment (DPIA) voor het gebruik van cameratoezicht. Een DPIA is een instrument om vooraf de privacy risico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen en daarna maatregelen te kunnen nemen om de risico's te verkleinen. Ook op het gebied van informatiebeveiliging zijn maatregelen getroffen. Een recente meting door het Centrum voor informatiebeveiliging en Privacybescherming laat zien dat de mate



waarin de website van Staatsbosbeheer en het emaildomein @Staatsbosbeheer.nl voldoen aan de internetstandaarden sterk verbeterd is (respectievelijk 77% en 78%).

Eind 2019 telt Staatsbosbeheer 100 actieve verwerkingen van persoonsgegevens. Over het jaar 2019 heeft Staatsbosbeheer één bezwaar en één klacht ontvangen. Deze zijn conform de verordening en zo nodig in overleg met betrokkenen in goede orde afgehandeld. Daarnaast is er sprake geweest van zeven datalekken. Deze hebben niet geleid tot een melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens omdat uit onderzoek is gebleken dat het onwaarschijnlijk is dat deze datalekken een risico betekenen voor de rechten en vrijheden van de getroffen relaties.

Privacybescherming is een continue proces. Daarnaast zijn de privacywetgeving en toepassing daarvan volop in ontwikkeling. Dit maakt dat Staatsbosbeheer in 2020 - naast het uitvoeren van de benodigde registraties en maatregelen - zal inzetten op een doorontwikkeling naar een duurzame en effectieve privacybescherming.

### 1.3 Vooruitblik 2020

#### Het Covid-19 virus en Staatsbosbeheer in 2020

Zoals toegelicht in 4 Financieel Verslag, hoofdstuk 4.4, onderdeel 'Gevolgen van het Covid-19 virus voor onze bedrijfsactiviteiten' en '4.12 Gebeurtenissen na balansdatum' hebben de Covid-19 virus uitbraak en maatregelen die door diverse overheden naar aanleiding daarvan zijn genomen om het virus in te perken al gevolgen gehad voor onze organisatie in de eerste 3 maanden van 2020. Wij hebben in de eerste 3 maanden van 2020 een beperkte daling in inkomsten ervaren ten opzichte van dezelfde periode in 2019 van 2%. De ontwikkelingen leiden tot een verslechtering van het bedrijfsresultaat met ruim € 1 mln. in de eerste 3 maanden van 2020.

Staatsbosbeheer kijkt kritisch naar investeringen en zal deze zo nodig beperken tot de strikt noodzakelijke vervangingen van activa. Staatsbosbeheer ziet op dit moment geen aanleiding om het vaste personeelsbestand in te krimpen.

Op basis van de huidige inzichten, de financiële positie en verwachte resultaten achten wij de liquiditeitspositie van Staatsbosbeheer ruim voldoende om de effecten van het Covid-19 virus op te vangen.

#### Investeringen

In de begroting voor 2020 is rekening gehouden met een 'netto'-investering van circa € 7,0 mln. De uitstroom van liquide middelen betreft investeringen in ICT (€ 1,7 mln.), in gebouwen en huisvesting (€ 4,0 mln.), in vervanging van materieel (€ 3,3 mln.) en recreatieve voorzieningen (€ 1,0 mln.). Verder is er sprake van desinvesteringen van € 3,0 mln.

#### Verwachting 2020

De verwachting is dat bij gelijkblijvende inkomsten (bijdrage LNV en subsidie SNL), onder druk staande marktprijzen en de budgetneutraliteit in 2020, het een grote uitdaging zal zijn om de overeengekomen natuurbeheerdoelen te realiseren. De omzet voor het jaar 2020 is als volgt opgebouwd: de SNL-beschikking (2020-2025) zorgt voor circa 32 % van de financiering voor de middellange termijn van Staatsbosbeheer. Het ministerie van LNV draagt 14% van het totaal bij. Belangrijke overige omzetcomponenten voor Staatsbosbeheer zijn inkomsten uit de verkoop van hout, ingebruikgevingsinkomsten en omzet uit extern gefinancierde projecten.

#### Overig

In het kalenderjaar 2020 worden geen belangrijke ontwikkelingen verwacht in het personeelsbestand.

Voor begrotingsjaar 2020 is de prognose dat over het gehele boekjaar de liquiditeitsinstroom nagenoeg gelijk zal zijn aan de liquiditeitsuitstroom.

Oprichting klimaatbijdrage: In de komende 10 jaar zal, als bijdrage aan het klimaatakkoord, in opdracht van het ministerie van LNV 5.000 ha. nieuw bos worden aangeplant. Met betrekking tot de

financiële bijdrage van Staatsbosbeheer voor deze opdracht is Staatsbosbeheer in gesprek met het ministerie van LNV.

### **Ondernemingsplan**

Op 20 december 2019 is het ondernemingsplan 2020-2025 'veerkracht en verbinding' met instemming van de Minister van LNV vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit ondernemingsplan volgt op de wettelijke evaluatie Staatsbosbeheer die in 2018 in opdracht van de Minister van LNV is uitgevoerd door bureau Ecorys en in 2019 door de Tweede Kamer is behandeld. Deze evaluatie bevestigt dat de zes jaar geleden gekozen positie en koers effectief en productief zijn geweest en nog steeds actueel om de wettelijke taken in een veranderende maatschappelijke context te kunnen waarmaken. Een maatschappelijke, publieke organisatie, die zowel naar de samenleving als naar markt productieve samenwerkingsverbanden aangaat en die de lijn met de verschillende overheidslagen goed vasthoudt. In het ondernemingsplan 2020-2025 zijn de vier resultaatgebieden, Beter Beschermen, Meer Beleven, Duurzaam Benutten en Toonaangevende publieke organisatie opgenomen. Hiermee wordt de ingezette lijn uit het ondernemingsplan 2015-2020 gecontinueerd met een prioriteitsstelling.

### **De 5 prioriteiten voor 2020-2025**

#### **Beschermen:**

Doel 1- Het goed integraal beheer van onze terreinen: vergroting van de beheerconditie (biodiversiteit en de veerkracht van de ecosystemen) van onze terreinen met een nadrukkelijker accent op de (128) N2000 gebieden binnen het Natuurnetwerk Nederland. (internationale verplichtingen en nationale wetgeving)

Doel 2- Bijdrage realiseren aan het klimaatakkoord door aanleg van nieuwe bossen en bosvorming (inclusief boscompensatie >5.000 ha) en door vernatting van veengebieden (>5.000 ha).

#### **Beleven:**

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

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

#### **Benutten:**

Doel 5- Onze terreinen dragen bij en bieden ruimte aan een gezonde, circulaire samenleving door o.a. natuurlijke grondstoffen maar ook door een betere zonering en rangschikking van functies met een nadrukkelijk accent om de natuurinclusieve landbouw te laten slagen. We stellen van ons pachtareaal ruim 4.000 ha beschikbaar nabij N2000 gebieden om te experimenteren.



## *Schuivende natuurbeelden*

*Veel aandacht ging dit jaar uit naar het bosbeheer, Oostvaardersplassen en het stikstofdossier. Veel maatschappelijke beroering ontstond over houtoogst, van natuurherstel projecten in Schoorl, Salland, de Pelen, Woudenberg, Veluwe, en natuurlijk de Oostvaardersplassen: Geen beheergebied en beheerregiem is zo onderdeel geweest van nationale publieke belangstelling! De organisatie en uiteraard de betrokken medewerkers hebben direct aan den lijve ondervonden hoe de discussie over natuur en natuurbeheer in de samenleving lijkt te zijn gepolariseerd, hoe feiten en meningen uitwisselbaar zijn, over hoe drempels in gedrag en uitlatingen zijn vervallen, agressie en fysieke dreigingen een normale conversatie doen verstommen. Hoe uitersten zich uit andere sectoren zoals de landbouw en de bouw zeer daartegen in het stikstofdossier, weer manifesteerden, letterlijk op het Malieveld. Diep respect en dankbaarheid zijn we verschuldigd aan onze mensen die dit mee maakten terwijl ze gewoon hun werk doen!*

*Ook in de nabije toekomst verwacht Staatsbosbeheer dat de samenleving, ook al zijn het enkele individuen maar met veel volgers, zich blijft uitspreken over ons handelen. Daarbij is de natuur zelf ook in beweging, dat was ze altijd al maar door klimaatverandering en de miljoenen menselijke transportbewegingen is de snelheid van verandering in de soortensamenstelling hoog. De kunst voor ons als Staatsbosbeheer is om open te staan voor de dialoog, te accepteren dat verschillen in argumenten en redenering naast elkaar blijven bestaan en emoties de boventoon kunnen gaan voeren (soms gevoed door dezelfde passie waarom wij bij Staatsbosbeheer werken!) en een grondhouding aan te nemen om in 50 tinten groen de verbinding te blijven zoeken. Dit vergt van ons zowel vermogen tot **veerkracht als tot verbinding**.*

### **Tot slot**

Ik dank de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, bedrijven en particulieren, bestuurders en medewerkers van Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en het Buitenfonds voor de constructieve samenwerking. Ik dank daarnaast onze medewerkers, de Raad van Toezicht, de Raad van Advies, adviescommissies, de ondernemingsraad, de jongerenraad en onze vrijwilligers die hebben bijgedragen aan de prestaties van het afgelopen jaar. Met ziel en zakelijkheid en in verbinding met de samenleving blijven de medewerkers en vele vrijwilligers van Staatsbosbeheer zich inzetten voor het kenmerkende groene erfgoed in Nederland.

Amersfoort, 01 mei 2020



ir. S. Thijsen BNT  
directeur Staatsbosbeheer

## 2 Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht geeft invulling aan de toezichhoudende taken conform de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. In 2019 is het ondernemingsplan 2020-2025 vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit plan bouwt verder op het fundament, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2015-2020, waarbij Staatsbosbeheer als groen nutsbedrijf is gepositioneerd met de vier resultaatgebieden beter beschermen, meer beleven, duurzame benutten en toonaangevende organisatie. De Raad kijkt tevreden terug op de uitvoering van het vorige ondernemingsplan en ziet met vertrouwen het komende jaar tegemoet, waarin het ondernemingsplan 2020-2025 tot uitvoering wordt gebracht.

### ***Verslag van werkzaamheden***

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

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

In de vergaderingen is naast de terugkerende onderwerpen van uitvoeringprogramma ondernemingsplan, jaarplan, begroting, risicomanagement, kwartaalrapportages en jaarverslag gesproken over:

- de politiek-bestuurlijke ontwikkelingen;
- de wettelijke evaluatie Staatsbosbeheer;
- Ondernemingsplan 2020-2025;
- Benoeming leden Raad van Advies;
- Samenwerkingsagenda met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit;
- Samenwerkingsagenda met Rijkswaterstaat;
- Stikstofproblematiek;
- Oostvaardersplassen;
- Biodiversiteit;
- Klimaatdossier (bos en klimaat);
- Nationale Parken;
- Visie beleven;
- Sociaal domein;
- SNLaanvraag;
- Programma Concernzaken;
- Vastgoedportefeuillestrategie;
- Gebouwvisie;
- Stakeholdersmanagement, communicatie en omgevingsmanagement;
- HRM.

Op 2 mei 2019 heeft een excursie plaatsgevonden naar het grootste hoogveen herstelproject in West-Europa; Bargerveen. De natuur in Drenthe en het beheer van het Bargerveen is in het terrein nader toegelicht door het provinciehoofd Staatsbosbeheer en de boswachters. Vervolgens is de schaapskooi Weiteveen bezocht waar de schaapsherder een nadere toelichting heeft gegeven op zijn bedrijfsvoering en de samenwerking met Staatsbosbeheer. Tot slot werd het restaurant 'Bij Wollegras' bezocht, waar de directeur van Buurtsupport, de werkwijze van Buurtsupport en de samenwerking met Staatsbosbeheer nader heeft toegelicht en een gedeputeerde van de provincie Drenthe de totstandkoming van de schaapskooi nader heeft toegelicht en de samenwerking van verschillende partijen voor het welslagen van dit project.

Van 20 juni tot en met 22 juni 2019 heeft de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan het Biosfeer-gebied “Niedersächsische Elbtalaue” Het betreft een gebied waar wonen, werken en recreëren goed samen gaan met natuur; en waar het gebied de Unesco-MAB-status (Man and Biosphere) voor heeft gekregen. Er werden lezingen verzorgd over de doelen van het Unesco biosfeer gebied, over de samenwerkingsverbanden in het gebied en over de structuur en ontwikkelingsperspectieven van de landbouw in dit gebied.

De Biosphärenreservatsverwaltung Niedersächsische Elbtalaue (onderdeel van Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz van Niedersachsen) en Staatsbosbeheer hebben de samenwerkingsovereenkomst verlengd. Het gaat hierbij met name om het uitwisselen van kennis en ervaringen. Het MAB gedachtegoed is verwerkt in het ondernemingsplan 2020-2025.

In de bijeenkomst met de Raad van Advies op 1 oktober 2019 is gesproken over de ontwikkelingen inzake het beheer in de Wadden en de Waddenbeheerautoriteit. Daarnaast is gesproken over het beheer en samenwerking in de Zuidwestelijke Delta/Grevelingen.

Mevrouw Insinger heeft samen met de directeur een werkbezoek gebracht aan de Kop van Noord-Holland op 5 september 2019, waarbij nader is ingegaan op de stikstofproblematiek.

### *Strategie*

De Raad van Toezicht vindt voor de realisering van het regeerakkoord van het kabinet, de strategie en positionering van Staatsbosbeheer goed aansluiten. Het gaat hierbij om ontwikkelingen op het gebied van de Nationale Parken van Wereldklasse, klimaatdossier, stikstofproblematiek, beheer Waddenzee, Groene Metropool, Deltanatuur, Participatie, natuurinclusieve landbouw en veiligheidsaspecten van de openbare ruimte.

Staatsbosbeheer speelt een rol in de noodzakelijke transformaties voor de fysieke leefomgeving, zoals de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur die schetst (energietransitie, verduurzaming landelijk gebied, ontwikkeling van agglomeratiekracht stedelijke regio's, circulaire economie).

### *Organisatie Staatsbosbeheer*

In 2019 zijn geen organisatiewijzigingen in de hoofdstructuur doorgevoerd. Op basis van het ondernemingsplan 2020-2025 vindt in de komende ondernemingsplanperiode een doorontwikkeling plaats van de organisatie. De organisatie volgt het principe ‘decentraal tenzij’ en kent drie hoofdgroepen:

- Integraal terreinbeheer via 12 provinciale eenheden;
- Hoogwaardig kennis en expertise centrum;
- Hoogwaardige en efficiënte ondersteuning van de bedrijfsvoering door een Shared Service Centrum.

### *Governance*

In het verslagjaar 2019 heeft de Raad zesmaal vergaderd. Daarnaast hebben twee excursies plaatsgevonden en één bijeenkomst met de Raad van Advies.

De Raad heeft, onder externe begeleiding, in de december vergadering gesproken over het eigen functioneren. Tevens is in de december vergadering gesproken over het functioneren van de directeur Staatsbosbeheer.

Alle leden van de Raad van Toezicht waren aanwezig bij de zes vergaderingen van de Raad van Toezicht in 2019 en de bijeenkomst met de Raad van Advies.

De heer Draijer was afwezig bij de excursiebijeenkomst op 2 mei 2019 en de excursiebijeenkomst tussen 20 en 22 juni 2019. De heer Jansen was afwezig bij de excursiebijeenkomst op 2 mei 2019.

### *Contacten*

- Onafhankelijke accountant

Tijdens de vergadering van maart 2019 was de onafhankelijke accountant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. aanwezig bij de bespreking over het Financieel Verslag 2018.

- Ondernemingsraad

Mevrouw Stokkers heeft op 2 april 2019 en op 1 oktober 2019 het algemene gang van zaken overleg (artikel 24 WOR) bijgewoond.

De volgende onderwerpen zijn aan de orde gekomen:

- o Ondernemingsplan 2020-2025;
- o Nieuwe werkwijze ondernemingsraad;
- o Financiën;
- o Samenwerking met samenleving en Oostvaardersplassen;
- o Overeenkomst met Binnenwerk;
- o Invoering Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra);
- o Strategische Personeelsplanning;
- o Samenwerking en extra middelen van het ministerie van LNV voor natuurinclusieve landbouw.

Mevrouw Stokkers heeft als contactpersoon vanuit de Raad van Toezicht voor de ondernemingsraad (OR) diverse malen met de OR-voorzitter gesproken. Daarnaast heeft een gesprek plaatsgevonden tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, mevrouw Stokkers en het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad op 12 maart 2019.

### ***Samenstelling Raad van Toezicht***

De Raad van Toezicht was gedurende het jaar 2019 als volgt samengesteld:

- mevrouw mr. C. M. (Charlotte) Insinger, voorzitter (benoemd per 1 januari 2018)
- de heer ir. W. (Wiebe) Draijer, vicevoorzitter (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018)
- mevrouw dr. M.E.M. (Lizzy) Doorewaard, tevens voorzitter van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018)
- de heer mr. G.J. (Geert) Jansen, tevens lid van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018)
- mevrouw ir. J.G. (Anja) Stokkers, lid (benoemd per 1 januari 2015 en herbenoemd per 1 januari 2018).

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaren. Zij kunnen ten hoogste twee malen worden herbenoemd. Degene die wordt benoemd in de plaats van een lid wiens zittingsperiode van vier jaren nog niet is verstreken, wordt benoemd tot het einde van die periode. Zie ook hoofdstuk 5, Bestuursstructuur en personalia.

### ***Auditcommissie***

De auditcommissie (AC) ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang van uitvoeringsplannen en afgelegde (financiële) verantwoording. In de AC hebben mevrouw Doorewaard (voorzitter) en de heer Jansen zitting. De AC kwam in 2019 viermaal 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 interne audit en de onafhankelijke accountant.

De onafhankelijke accountant was tweemaal aanwezig voor de agendapunten concept (financieel) jaarverslag 2018 en managementletter 2019. De AC heeft met de accountant gesproken in afwezigheid van de directie.

In 2019 lagen de accenten van de AC, naast de financiële stukken zoals begroting, kwartaalrapportages en (financieel) jaarverslag op:

- a) de naleving van wet- en regelgeving, waaronder het geactualiseerde accountantsprotocol en de aanbestedingseisen;
- b) de interne auditfunctie: de AC sprak de interne audit tweemaal over hun bevindingen 2019 en de onderwerpen van het auditplan 2020;
- c) de voortgang van de bevindingen van de onafhankelijke accountant in zijn managementletter (viermaal besproken);
- d) de kwaliteit van de uitvoering van het controleplan door de onafhankelijke accountant;
- e) risicomanagement, waaronder het risicomodel en risk appetite, de uitkomsten van de risicobeoordelingen en de gevolgen voor de solvabiliteit (tweemaal besproken) en de risico's die voortvloeien uit de gebouwenportefeuille;
- f) de ontwikkelingen van ICT: met de directie en het hoofd van de afdeling ICT zijn de ICT-ontwikkelingen binnen Staatsbosbeheer over het afgelopen jaar, het heden en de toekomst besproken;
- g) de doorontwikkeling van de financiële functie: met de directie en de verantwoordelijk programmadirecteur is over het verbeterprogramma bedrijfsvoering Concernzaken (driemaal) gesproken;
- h) de verbetering van projectbeheersing;
- i) de strategische trajecten van personeelsbeleid: strategische personeelsplanning, Staatsbosbeheer Academie, duurzame inzetbaarheid, leiderschapstraject, wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren en basis op orde.
- j) de jaarlijkse zelfevaluatie door de leden van de auditcommissie.

### ***Financieel Verslag 2019***

Het Financieel Verslag 2019, zoals opgesteld door de directeur, is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. van een goedkeurende verklaring voorzien. De auditcommissie van de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht hebben dit Financieel Verslag besproken in hun vergaderingen waarbij de onafhankelijke accountant aanwezig was. Het negatief resultaat na belastingen bedraagt € 9,0 mln. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten laste van de reserves. Het Financieel Verslag is door de Raad van Toezicht met de directeur besproken en vastgesteld. De Raad van Toezicht adviseert de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit het Financieel Verslag 2019 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de Minister voorgesteld de Raad van Toezicht en de directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2019.

### ***Raad van Advies***

De Raad van Advies adviseert de directie desgevraagd of uit eigen beweging over taakuitvoering door Staatsbosbeheer, vanuit het perspectief van de gebruikers van de door Staatsbosbeheer beheerde terreinen.

De leden van de Raad van Advies worden benoemd door de Raad van Toezicht voor een periode van twee jaar met een eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De Raad van Toezicht heeft de volgende leden van de Raad van Advies met ingang van 1 januari 2018 benoemd voor een periode van twee jaar:

De heer R.C. Robbertsen (voorzitter)

Mevrouw S. Borren MA

De heer J.A.M. Huijbers

heer ir. J.F. de Leeuw

De heer J.J.J. Vranken MBA

De Raad van Advies heeft in maart 2019 gesproken over het bosbeheer van Staatsbosbeheer en de Wettelijke Evaluatie. Bij het bosbeheer is ingegaan op actuele vraagstukken rondom als klimaat en

de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS). Bij de Wettelijke Evaluatie is dieper in gegaan op enkele aanbevelingen uit het rapport van het onderzoeksbureau Ecorys.

In juni 2019 is gesproken over de visie beleven en de ontwikkelingen op het gebied van recreatie. Daarnaast is gesproken over de Programmatische Aanpak Stikstof. In dit kader vond een excursie plaats in de Schoorlse Duinen.

In september 2019 vond een gezamenlijke bijeenkomst plaats met de voorzitters van de maatschappelijke adviesraden van de provinciale eenheden van Staatsbosbeheer, waarbij het concept-Ondernemingsplan 2020-2025 centraal stond.

In oktober 2019 vond een gezamenlijke bijeenkomst plaats met de Raad van Toezicht waar is gesproken over de Beheerautoriteit voor de Waddenzee en de doelstelling om tot een integraal beheerplan te komen. Daarnaast is er gesproken over de ontwikkeling in de Zuidwestelijke Delta en de samenwerking met partners.

In november 2019 heeft de Raad van Advies gesproken over de Nationale parken Nieuwe Stijl in relatie tot toerisme, n.a.v. het rapport 'Waardevol toerisme' van de Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur.

De Raad van Toezicht bedankt de leden van de Raad van Advies voor de advisering in de afgelopen jaren en de inspirerende ontmoetingen in de afgelopen jaren.

De Raad van Toezicht heeft de volgende leden voor de Raad van Advies benoemd per 1 januari 2020:

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

### ***Tot slot***

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

In het bijzonder wil de Raad van Toezicht haar dank en waardering uitspreken voor de inzet van de boswachters in de Oostvaardersplassen, Schoorl en Sallandse Heuvelrug.

Amersfoort, 01 mei 2020



mr. C. M. Insinger  
voorzitter Raad van Toezicht



## 3 Sociaal en duurzaamheidsverslag

### 3.1 Inleiding

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

De medewerkers van Staatsbosbeheer doen hun werk nadrukkelijk mét de samenleving. Met onze terreinen leveren wij een bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen zoals nationale waterveiligheid, een klimaatbestendige inrichting van het land, energietransitie, circulaire economie en leefbare steden. Belangrijke thema's waar wij als groen nutsbedrijf een opgave hebben. Wij voelen ons verantwoordelijk, niet alleen voor deze, maar ook voor toekomstige generaties.

Toetsen van het eigen werk hoort daarbij. Buiten, in de gebieden die we beheren, maar ook binnen, waar ons handelen en onze processen impact hebben op de wereld waarin we leven. Onze bedrijfsvoering moet net zo duurzaam zijn als onze producten. In dit duurzaamheidsverslag leggen we daarover verantwoording af. Aan onze stakeholders en daarmee feitelijk aan alle Nederlanders.

In 2019 heeft Staatsbosbeheer een begin gemaakt met het in kaart brengen van de CO2 footprint voor de bedrijfsvoering van de organisatie.

### 3.2 Sociaal verslag

#### 3.2.1 Medewerkers

Het aantal medewerkers is in 2019 nagenoeg stabiel gebleven. Eind 2019 werkten 1.260 medewerkers bij Staatsbosbeheer. In 2018 was er sprake van een groei van 25 medewerkers en in 2019 een afname van 11 medewerkers. Het aantal fte daalt met 14 en hiermee meer dan het aantal medewerkers. Dit wordt verklaard door een hogere parttimefactor.

Medewerkers Staatsbosbeheer

Omschrijving	2019	2018
Aantal fte	1.173	1.187
Toe-/afname aantal fte (ten opzichte van voorgaand jaar)	-14	15
Aantal Medewerkers	1.260	1.271
Toe-/afname aantal medewerkers (t.o.v. voorgaand jaar)	-11	25
Percentage fulltime werkenden	70,7%	70,7%
Percentage parttime	29,3%	29,3%
Aantal medewerkers met vast dienstverband	1.158	1.110
Aantal medewerkers met tijdelijk dienstverband	102	161
Instroom nieuwe medewerkers	114	85
Uitstroom aantal medewerkers	125	71
Aantal leerlingen	20	20
Instroom leerlingen in kalenderjaar	10	12
Uitstroom leerlingen in kalenderjaar	3	4
Leerlingen in dienst bij Staatsbosbeheer	7	10

De gemiddelde leeftijd bij Staatsbosbeheer is 49,2 jaar en is daarmee 0,1 jaar hoger dan vorig jaar. Ruim 42 % van het personeelsbestand zit in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder. Deze groep is ten opzichte van vorig jaar licht in omvang gestegen.

De groep jongere medewerkers (jonger dan 35 jaar) kent een lichte daling, dit maakt ruim 14% uit van het medewerkersbestand. De tussencategorie tussen 35 en 55 jaar is net de grootste categorie (43%).

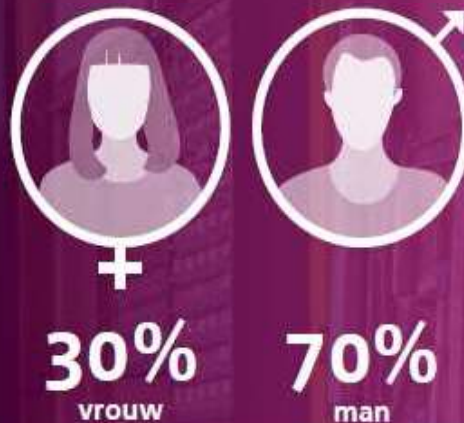






## Medewerkers & inzetbaarheid

(Totaal 1.260)



Leidinggevende functies vrouwen:  
40% van de leidinggevenden  
(totaal 124)

35% van de teamleiders  
(totaal 76)

49,2 jaar  
gemiddelde leeftijd

5,8%  
totaal ziekteverzuim (+0,6)

24  
bedrijfsongevallen (2018: 15)

Leeftijdopbouw personeelsbestand	2019	2018	Vershil
Gemiddelde leeftijd	49,2 jaar	49,1 jaar	0,1 jaar
Medewerkers jonger dan 25 jaar	2,7%	2,5%	0,2%
Medewerkers ouder dan 24 en jonger dan 35 jaar	11,5%	11,9%	- 0,4%
Medewerkers ouder dan 34 en jonger dan 45 jaar	19,9%	19,8%	0,1%
Medewerkers ouder dan 44 en jonger dan 55 jaar	23,4%	23,8%	- 0,4%
Medewerkers ouder dan 54 en jonger dan 60 jaar	18,3%	18,4%	- 0,1%
Medewerkers 60 jaar en ouder	24,1%	23,1%	1,0%

Bij Staatsbosbeheer werken in totaal 124 leidinggevenden op 1.260 medewerkers die onderverdeeld worden in drie managementlagen:

- 1 - Directie (5)
- 2 - Afdelingshoofden, provinciehoofden en gebiedsmanagers (37)
- 3 - Teamleiders (82)

Voor de eerste twee managementlagen is het aandeel vrouwen in leidinggevende functies 40%. Bekijken we dit voor het totaal van alle leidinggevende functies, dan komt het aandeel vrouwen uit op 37%. Dit is een stijging van 3,0% t.o.v. 2018. Bij de teamleiders is 35% vrouw. Van alle 1.260 medewerkers is 30% vrouw en 70% man.

### 3.2.2 Ziekteverzuim

In 2019 hadden we een ziekteverzuimpercentage van 5,8%. Dit is 0,6% hoger dan het voorgaande jaar en boven de doelstelling van 5%. De meldingsfrequentie ligt net onder 1 en dat is volgens de norm, dit betekent dat gemiddeld gezien medewerkers bij Staatsbosbeheer zich (afgerond) 1x per jaar ziek melden. Gezien het hogere verzuimpercentage en de iets lagere meldingsfrequentie is de gemiddelde verzuimduur gestegen ten opzichte van 2018. De toename van het verzuim zit in het lang verzuim (>43 dagen).

Omschrijving	2019	2018	Toe/afname
Verzuimpercentage	5,8%	5,2%	0,6%
Meldingsfrequentie	0,96	1	-0,04
Kort verzuim (0-7 dagen)	0,7%	0,8%	-0,1%
Middellang verzuim (8 – 42 dagen)	0,7%	0,7%	0,0%
Lang verzuim (> 43 dagen)	4,4%	3,7%	0,7%

### 3.2.3 Duurzame inzetbaarheid

In 2018/begin 2019 is een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) aangeboden aan alle medewerkers van Staatsbosbeheer. 40% van de medewerkers heeft de vragenlijst ingevuld en 32% heeft een fysiek onderzoek laten doen. Met dit PMO hebben medewerkers op individueel niveau een terugkoppeling gekregen over hun gezondheid, leefstijl, werkvermogen, stressfactoren, energiebronnen en vitaliteit.

Op organisatieniveau gaven de resultaten uit het PMO, samen met de verzuimanalyse, inzicht in risico's en oorzaken waardoor medewerkers kunnen uitvallen. Daarbij wordt aangegeven hoe duurzame inzetbaarheid en verzuim te beïnvloeden zijn. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers primair zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun gezondheid, vitaliteit en ontwikkeling. De eigen regie op duurzame inzetbaarheid vraagt in veel gevallen om een gedragsverandering, zowel bij medewerkers als bij leidinggevenden. Leidinggevenden voeren het gesprek met hun medewerkers over duurzame inzetbaarheid en geven snelle opvolging aan adviezen bij langdurig verzuim.

De belangrijkste inhoudelijke aandachtspunten op grond van het PMO voor Staatsbosbeheer zijn:

- verband tussen werkvermogen (leefstijl), gezondheid en lang verzuim
- aandacht voor fysieke en sociale veiligheid (stressfactor)
- discrepantie tussen beleving en gedrag rondom de ziekte van Lyme

Op grond van deze resultaten zijn er acties afgesproken bij de volgende thema's:

- Werken aan fysieke veiligheid
- Werken aan werkvermogen en gezondheid
- Online trainingen GoodHabitx op het gebied van veilig en gezond werken en op het gebied van positieve psychologie
- Aandacht voor fysieke en sociale veiligheid
- Aandacht voor Lyme

Ten slotte is er een werkgroep 'Energiek en gezond aan het werk' ingericht voor de periode september 2019 – december 2020. De werkgroep fungeert als aanjager door bestaande en mogelijk nieuwe faciliteiten voor medewerkers onder de aandacht brengen en een actieplan uit te werken. Met als doel medewerkers te stimuleren om gebruik te maken van de mogelijkheden die Staatsbosbeheer biedt om duurzaam inzetbaar te blijven en hierin meer eigen regie en verantwoordelijkheid te nemen.

### 3.2.4 Arbeidsomstandigheden

2019 heeft op gebied van arbeidsomstandigheden met name in het teken gestaan van drie aspecten uit de risicobeheercyclus; het plannen, uitvoeren en controleren.

Het plannen van goede, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden in het werk wordt op een aantal manieren vorm gegeven. Niet alleen worden er meer toolbox-meetings gehouden, ook zijn er Taak-Risico-Analyses opgesteld om medewerkers beter voor te lichten over optredende risico's. In het verlengde hiervan is ook een start gemaakt met de ontwikkeling van een, specifiek op Staatsbosbeheer gerichte Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Deze RI&E gaat de basis vormen voor de risicobeheersing. De eerst pilots met het opstellen van de RI&E en het plan van aanpak zijn positief. In 2020 zal deze RI&E verder gestalte krijgen, en zullen veel activiteiten op basis van deze RI&E worden getoetst. Daarnaast zijn op een tweetal onderwerpen extra inspanningen ingezet om te komen tot veilige omstandigheden: motorkettingzagen en transport van ladingen. Voor beide onderwerpen is een verplichte training ontwikkeld.

Vanuit team kwaliteit en duurzaamheid is in 2019 in toenemende mate ondersteund in de juiste uitvoering van werkzaamheden. In overleggen binnen de branche (VBNE, Stigas) zijn gezamenlijke knelpunten geconstateerd en vertaalt naar speerpunten voor de eigen organisatie. Met name de grote groep vrijwilligers die werkzaam zijn binnen de organisatie genieten extra aandacht. In samenwerking met de Inspectie SZW is branche breed onderzoek verricht naar de knelpunten bij het veilig werken door vrijwilligers. De uitkomsten van het onderzoek worden begin 2020 verwacht. Op basis hiervan zal het vrijwilligersbeleid ten aanzien van veilig werken verder worden aangescherpt

### **Bedrijfsongevallen en incidenten**

**Aanleiding:** Met het oprichten van het team Kwaliteit en Duurzaamheid en het vaststellen van het arbeidsomstandighedenbeleid is er meer aandacht gekomen voor een proactief veiligheidsbeleid en voor incidenten en bijna incidenten.

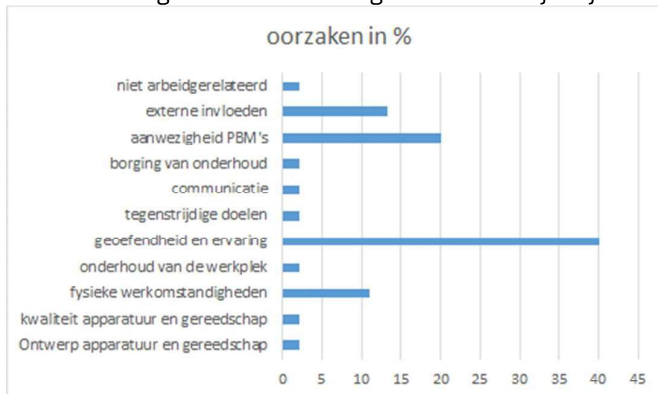
Om het melden, registreren en onderzoeken van deze incidenten beter te faciliteren is er een nieuw proces vastgesteld.

Dit heeft geleid tot meer awareness en aanzienlijk meer meldingen en aanvullend incidentonderzoek dan in voorgaande jaren. Dit is een positieve ontwikkeling.

**De cijfers:** In 2019 zijn in totaal 30 incidenten gemeld waarvan 24 ongevallen. Bij deze ongevallen zijn 23 mannen en 6 vrouwen gewond geraakt. Er zijn 3 ongevallen gemeld bij de Inspectie SZW, waarvan twee er ook daadwerkelijk gemeld hadden moeten worden; één is ten onrechte gemeld.

**Analyse:** Bij het optreden van de incidenten ligt een groot deel van de (mede)oorzaken in het niet adequaat handelen van de mensen zelf. Enerzijds ligt het gebrek aan kennis hieraan ten grondslag,

anderzijds wordt aanwezige kennis onvoldoende of onvoldoende juist toegepast. Dit is inherent aan een organisatie waarbij veiligheid en veiligheidsbewustzijn nog in onvoldoende mate zijn ontwikkeld. Naar gelang de proactieve veiligheidscultuur zicht ontplooit zal ook een verschuiving waarneembaar zijn in de oorzaak van de ongevallen. Ook het verder toenemen van het aantal meldingen ligt in de lijn der verwachting wanneer het veiligheidsbewustzijn bij de medewerkers toeneemt.



**Acties:** Naar aanleiding van de verschillende incidenten zijn er acties uitgezet of doorgevoerd. Bij alle meldingen wordt de afweging gemaakt of er vervolgonderzoek gedaan moet worden. In 10 gevallen is dit aan de orde geweest en is er een incidentenrapportage opgesteld. Het team Kwaliteit en Duurzaamheid heeft een opleiding gevolgd om op een juiste wijze te onderzoeken en te rapporteren.

Er zijn op verschillende momenten in diverse teams en provinciale managementteams voorlichtingssessies gehouden. Specifiek voor de vrijwilligers is er een mentoren dag georganiseerd waarbij Arbo en veiligheid onderwerp van gesprek was.

Verder zijn een aantal specifieke acties uitgezet zoals:

- uniformering zaagniveaus VBNE m.b.t. ECC/niet ECC
- opzetten training 'lading zekeren'
- ontwikkeling 'agressieprotocol'
- standaardisering opvolging middels proces 'afhandelen incidentmelding'
- ontwikkeling nieuw meldprocedure (6.44) inclusief formulier, o.a. bekend wanneer ISZW wordt ingeschakeld
- voorlichtingsfilmje 'ongeval maaibalk' t.b.v. branche brede voorlichting via Stigas

### **Bedrijfshulpverlening (BHV)**

De verantwoordelijkheid voor het opstellen en onderhouden van het BHV-beleid is neergelegd bij het team kwaliteit & duurzaamheid. Mede naar aanleiding van een opmerking uit de organisatie en de externe ISO audit is er in 2019 een nieuw BHV beleid opgesteld en ter review aan een twintigtal medewerkers in de BHV verantwoordelijkheidsketen voorgelegd.

Dit nieuwe beleid dient verschillende doelen:

- Het draagt bij aan een veilige werkomgeving voor medewerkers en vrijwilligers.
- Het draagt bij aan de zorg voor de veiligheid van onze bezoekers en klanten.
- Het geeft invulling aan de wettelijk taak die Staatsbosbeheer als werkgever heeft.

Het beleid zal in 2020 worden voorgelegd aan de directie. De verantwoordelijkheid voor de BHV organisatie op de verschillende locaties is nadrukkelijk in de lijn gelegd. De in de RI&E geïntariseerde risico's, de maatregelen om deze te voorkomen en of te beheersen, geven zicht op restrisico's die ook betrekking hebben op de uitvoering van de bedrijfshulpverleningstaken. Deze restrisico's zijn mede bepalend voor de omvang van de bedrijfshulpverleningsorganisatie en de verschillende functies.



De BHV opleiding is in 2018 aanbesteed en is in 2019 gestart. Het gaat hier om de opleidingen bedrijfshulpverlening en veldhulpverlening (voorheen Hulp Geïsoleerde Arbeid). Op een klein deel van de locaties is een BHV-oefening gehouden. Het aantal BHV oefeningen dat gehouden wordt is, over het hele land gezien, te beperkt. Dit moet de komende jaren sterk verbeterd worden.

### **Agressie- en geweldsincidenten**

Staatsbosbeheer tolereert geen agressie en/of geweld tegen zijn medewerkers.

Om meldingen en agressie tegen medewerkers en vrijwilligers van Staatsbosbeheer op een gestructureerde wijze te registreren en af te handelen is een werkvoorschrift opgesteld.

Onder agressie wordt verstaan: alle mondelinge, schriftelijke of fysieke uitingen waarmee een medewerker of vrijwilliger in welke functie dan ook, gedurende de uitoefening van zijn of haar werkzaamheden wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen.

Bij een agressie-/geweldsincident tijdens de uitoefening van het werk (of in het verlengde hiervan) zorgt Staatsbosbeheer dat:

- juiste opvang en nazorg wordt geboden.
- aangifte wordt gedaan onder vermelding van Veilige Publieke Taak (VPT).
- alle voorvallen van agressie en geweld landelijk worden geregistreerd.

In 2019 zijn er 3 gevallen van fysieke agressie geregistreerd. Waarbij er in 1 geval sprake was van ernstige mishandeling met verwonding. Er zijn 29 gevallen van bedreiging geregistreerd en 4 gevallen van verbale agressie.

### **3.2.5 Opleidingen en ontwikkeling**

In 2019 is -net als in 2018- circa € 1,1 mln. aan opleidingskosten gemaakt.

In maart 2019 is de Staatsbosbeheer Academie van start gegaan met de ambitie om dé plek te worden voor leren, ontwikkelen en kennisdelen. Door versterking van vakmanschap kunnen de missie en visie van de organisatie verder worden uitgebouwd.

Het aanbod van de Academie beslaat het werkveld van Staatsbosbeheer in de volle breedte en wordt voor een deel door eigen mensen verzorgd. In 2019 hebben 612 medewerkers een opleidingsactiviteit uit de Academie gevolgd. Ongeveer de helft daarvan betrof trainingen op het gebied van veilig werken als veldhulpverlening en motorkettingzagen. Deze laatste training wordt sinds 2019 gegeven volgens de normen van het Europees zaagbewijs. Het overige deel betrof opleidingen voor verbetering van specifieke vakkennis of houding en vaardigheden, onder anderen Bosverjonging en -verzorging, Heidebeheer, Feedbacktraining, Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, Contractbeheer, Dossieropbouw bij disfunctioneren en Leiderschap voor teamleiders.

Het e-learning aanbod is in 2019 sterk uitgebreid via Goodhabitiz: een online leerplatform met ruim 130 trainingen op het gebied van o.a. communicatie, persoonlijke effectiviteit, office, social media en talentontwikkeling. In 2019 zijn 217 medewerkers gestart met een training. Daarnaast is er Leer je groen, een samenwerkingsverband van werkgevers in de sector bos en natuur. In korte modules wordt basisinformatie gegeven over (veilig) werken in de natuur. Ook vrijwilligers hebben toegang tot Leer je groen. In 2019 hebben 351 medewerkers en vrijwilligers een module afgerond.

Kennisborging heeft in 2019 extra aandacht gekregen in een tweetal pilots. Als eerste in een workshop "Ik vertrek" die is ontwikkeld voor het begeleiden van collega's die met pensioen gaan. Onderwerpen die aan de orde komen zijn: afscheid, volgende levensfase, kennisoverdracht, hoe doe

jij dat?, wat ga je doen na je pensioen? enz. Daarnaast is in de pilot ‘schatkamer van Staatsbosbeheer’ een aantal filmpjes en blogs opgenomen om de kennis van een vertrekkende medewerker vast te leggen en zo op aantrekkelijke wijze toegankelijk te maken. De Kennisdagen van 2019 op de Veluwe, in Leende, Lauwersmeer en Rottemeren-Bentwoud zijn door 338 medewerkers bijgewoond. Samen verdiepten zij zich in het thema klimaat.

### 3.2.6 Integriteit

In 2019 namen 11 medewerkers contact op met de Vertrouwenspersoon, waarvan 10 meldingen daadwerkelijk betrekking hadden op ongewenste omgangsvormen. In 2018 ging het ook om 10 meldingen. Er zijn in 2019 geen meldingen binnengekomen op het gebied van integriteit, in 2018

betrof dit 1 melding.



### 3.2.7 Vrijwilligers

Staatsbosbeheer hecht zeer veel waarde aan de inzet van vrijwilligers. We zorgen samen met de maatschappij dat zoveel mogelijk mensen de natuur kunnen beleven. Dankzij de inzet van vrijwilligers kunnen we extra werk uitvoeren, activiteiten aanbieden en de kwaliteit van ons aanbod aan voorlichting en activiteiten verbeteren. Vrijwilligers zijn een belangrijke schakel in ons contact met de bezoekers en omwonenden van onze gebieden en zijn onze ambassadeurs in de samenleving. Ze vertellen de verhalen over onze natuurgebieden aan schoolklassen, gezinnen en natuurliefhebbers; ze organiseren en begeleiden activiteiten en geven voorlichting. Maar ze helpen ook mee in het beheer van de terreinen. Ze verrichten snoei- en onderhoudswerkzaamheden en inventariseren en monitoren populaties vogels, vlinders en planten in een gebied. Bovendien helpen ze mee in de organisatie. Ze zijn onze gastvrouwen en gastheren in buitencentra en verrichten administratieve werkzaamheden op kantoor. En vrijwilligers zijn onze extra ogen en oren in de maatschappij. We zijn trots op onze vrijwilligers en ondersteunen hen zo goed mogelijk om hun passie voor natuur in te zetten en te delen met de bezoekers van onze terreinen. Eind 2019 waren er 7.486 vrijwilligers werkzaam bij Staatsbosbeheer, waarvan een deel via een samenwerkingsverband. Met het aantal van 7.486 vrijwilligers is de doelstelling van 7.500 vrijwilligers in 2020 nagenoeg gerealiseerd.

### 3.2.8 Maatschappelijke banen

Staatsbosbeheer biedt kwetsbare groepen in de samenleving een zinvolle dagbesteding, alsmede de kans om laagdrempelig via werkervarings- en/of re-integratieplekken ervaring op te doen in het werken in het groen en eventueel weer zo door en/of uit te stromen richting een (deels) betaalde baan. Het werken in onze terreinen dient op sommige plekken ook als opleidingsgebied voor praktijkscholen en speciaal voortgezet onderwijs.

In 2019 waren dit in totaal zo'n 740 deelnemers en al deze werkzaamheden maken integraal deel uit van de realisatie van onze natuur- en recreatiedoelen.

Tevens hebben in 7 provinciale eenheden circa 1.241 taakgestraften hun taakstraf uitgevoerd bij Staatsbosbeheer.

Zo werken we met én voor de samenleving.

In 2019 zijn 's Heeren Loo en Staatsbosbeheer een samenwerking gestart onder de noemer 'Zorg in de natuur'. Het doel is zowel om kleinschalige werk-woongemeenschappen in de natuur te starten als het aantal dagbestedingslocaties op Staatsbosbeheer terreinen uit te breiden.

De nieuwe werk-woongemeenschappen komen op rustige locaties in het groen waar letterlijk en figuurlijk voldoende ruimte is om het eigen leven vorm te geven. Staatsbosbeheer stelt de terreinen beschikbaar en biedt zinvolle en betekenisvolle dagbesteding aan. Uiteindelijk zullen verspreid over het land meerdere locaties worden gerealiseerd.

De landelijke samenwerking met Binnenwerk (uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Binnenlandse zaken) om banen te creëren voor mensen met een beperking (participatiewet/banenafpraak) in bos en natuurbeheer heeft in 2019 geleid tot het formeren van 12 teams met in totaal 89 deelnemers. Beide organisaties zijn zeer positief over de samenwerking. Ook uit diverse reacties van deelnemers blijkt dat zij zeer enthousiast zijn over het werk bij Staatsbosbeheer.

Een deelnemer zei in een speech tijdens de kerstlunch:

*"Hier is geen beperking. Hier werken we professioneel, kundig, efficiënt en nog belangrijker: met plezier. Hier zijn wij volwaardig en we leren iedere dag meer om nog beter te worden. Om nog meer dit plekje, ons plekje te maken. Waar je met een fijn gevoel heen gaat en vertrekt."*

Het aantal deelnemers in het kader van re-integratietrajecten met gemeenten en gemeentelijke instellingen is in 2019 afgenomen. We zien dat de werkgelegenheid is aangetrokken en dat gemeenten daardoor minder kandidaten hebben in de projecten. Waar eerst nog een periode werd ingelast om bijvoorbeeld langdurig werklozen een aantal maanden weer werkervaring en werknemerswaardigheden op te laten doen, worden ze nu sneller direct doorgeleid.





## Maatschappelijke banen



**498**

deelnemers dagbesteding  
Zorginstellingen



**1.241**

taakgestraften Reclassering



**164**

leerlingen VSO Pro  
Onderwijsinstellingen



**79**

re-integratie arbeidsmarkt  
Gemeentelijke instellingen



**89**

deelnemers binnenwerk  
Binnenlandse Zaken/Binnenwerk



### 3.2.9 Activiteiten voor jeugd en gezin

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

De jeugdactiviteiten richten zich voor een belangrijke deel op kinderen die niet vanzelfsprekend de weg naar de natuur kunnen vinden. Dit is zowel vertaald in de keuze van de speelnatuurlocaties, dicht bij steden, als bij de opzet van natuureducatie zoals NatuurWijs. In 2019 is een nieuwe concept geïntroduceerd – De NatuurWijs Zomertoer – voor kinderen uit gezinnen die het niet breed hebben. Er is intensief samengewerkt met een aantal buurt- en welzijnsorganisaties in Amsterdam om het mogelijk te maken dat ruim 200 kinderen geweldige natuurdagen hebben beleefd tijdens de zomervakantie. Wij zullen het concept van de Zomertoer verder gaan uitrollen in 2020. Daarnaast heeft Staatsbosbeheer in 2019 op 4 locaties nieuwe speelnatuur gerealiseerd.

Activiteiten	Aantal
Publieksactiviteit voor gezinnen	16.930
Natuureducatie	145.424
Speelnatuur	684.750
<b>Totaal 2019</b>	<b>847.104</b>

### 3.2.10 Participatiewet

Iedereen die kan werken maar het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redt, valt onder de Participatiewet. In het sociaal akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en sociale partners afgesproken dat ze banen gaan creëren bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking. Begin 2026 moeten er in totaal 125.000 banen zijn bijgekomen voor mensen met een arbeidsbeperking, waarvan 25.000 banen in de overheidssector.

Bij Staatsbosbeheer betreft het in 2019 20 banen (van 25,5 uur per week) waar 17 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in werken, conform de wet Banenafpraak. De doelstelling is om in 2026 circa 50 banen te hebben gecreëerd.

### 3.2.11 Diversiteit

Nederland is een multiculturele samenleving. Onder mensen die betrokken zijn bij natuur, als medewerker van Staatsbosbeheer, vrijwilliger of bezoeker van een van onze gebieden, is de etnisch-culturele diversiteit echter relatief laag. Om iedereen kansen te geven natuur te beleven, ontwikkelen en ondersteunen we projecten om de natuur in de harten van nieuwe doelgroepen te krijgen en diversiteit te stimuleren.

Staatsbosbeheer heeft, samen met o.a. Natuurmonumenten, IVN en NJN (Nederlandse Jeugdbond voor Natuur) een subsidieaanvraag voor een pilot maatschappelijke diensttijd in 2018 ingediend bij ZonMw, waarbij jongeren vrijwilligerswerk gaan doen in de natuur. Deze pilot richt zich mede op jongeren van andere culturele komaf. Het subsidievoorstel is door ZonMw gehonoreerd. Uitvoering van de pilot heeft plaatsgevonden in 2019.

In 2019 is NatuurWijs, het natuureducatie programma van Staatsbosbeheer, uitgevoerd in drie asielzoekerscentra in Nederland. In 2019 hebben 100 kinderen met diverse culturele achtergronden deelgenomen aan de natuurweken.

### 3.2.12 Medewerkersonderzoek

Om zicht te houden op de mate waarin medewerkers de prestatie van Staatsbosbeheer in het licht van het ondernemingsplan waarderen en de mate waarin medewerkers tevreden zijn met aspecten als management, samenwerken en werkprocessen, zetten we afwisselend een onderzoek uit onder

alle medewerkers over hoe we als organisatie presteren (HPO) en een medewerkersonderzoek waarin de organisatie inzicht krijgt op team- en organisatieniveau.

In 2019 zijn de resultaten van de Rijksbrede Benchmark Groep (RBB) -scan (vervolg op het HPO) beschikbaar gekomen in het rapport 'Sterke speler in een veranderende omgeving'. Op de vragenlijst hebben 608 medewerkers gereageerd (respons van 47%). Daarnaast heeft de onderzoeksgroep ook zo'n 36 medewerkers geïnterviewd waardoor een goed beeld van de organisatie ontstond.

Er zijn bevindingen gedaan ten aanzien van verschillende thema's: continue verbetering, lange termijn gerichtheid, medewerkerskwaliteit, openheid en actiegerichtheid, managementkwaliteit en een aantal organisatie specifieke stellingen. De aanbevelingen ter verbetering van de organisatie uit het rapport zijn meegenomen in het ondernemingsplan 2020-2025. Daarnaast is er per afdeling of provinciale eenheid een teamrapport beschikbaar gesteld op grond waarvan leidinggevendenden samen met het team verbeteracties konden formuleren en uitvoeren.

### 3.2.13 Klachten

Wij werken bij Staatsbosbeheer voortdurend aan de kwaliteit van onze dienstverlening en producten. Het op zorgvuldige wijze behandelen van klachten en het zo nodig nemen van adequate maatregelen maakt onderdeel uit van onze werkwijze. Er kan een klacht worden ingediend over:

- Een handeling of gedraging van Staatsbosbeheer of een medewerker van Staatsbosbeheer (overeenkomstig de Algemene Wet Bestuursrecht);
- De uitvoering van de taken van Staatsbosbeheer;
- Beleid en beheer van Staatsbosbeheer;
- Een product of dienst van Staatsbosbeheer
- Uitvoering van aanbesteding.

In de periode 1-1-2019 t/m 31-12-2019 zijn er in totaal 28 klachten geregistreerd.

Omschrijving	Aantal 2019
Beleid	4
Taakuitvoering	14
AWB algemeen	2
AWB BOA	4
Producten/diensten	4
Aanbesteding	0
<b>Totaal</b>	<b>28</b>

### 3.2.14 Georganiseerd overleg van de vakorganisaties (GOS)

In 2019 is vier keer overleg geweest met de vakorganisaties in het georganiseerd overleg. Er is gesproken over de implementatie van de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (Wnra) en de vaststelling van de Staatsbosbeheer regelingen die in het personeelshandboek opgenomen worden. Verder heeft de directeur de vakorganisaties meegenomen in het proces van de totstandkoming van het jaarplan 2020-2025.

### 3.2.15 Jaarverslag 2019 van de ondernemingsraad (OR)

#### Medezeggenschap binnen Staatsbosbeheer; algemeen

De organisatie van de medezeggenschap binnen Staatsbosbeheer is gedurende verslagjaar 2019 flink opgefrist. Feitelijk heeft een metamorfose plaatsgevonden.

Als voorbereiding op de OR-verkiezingen in april/mei 2019 is in januari 2019 een nieuw "Reglement OR Staatsbosbeheer" vastgesteld. En in begin april werd een nieuw "Convenant Staatsbosbeheer-OR 2019-2021" tussen de Bestuurder en de OR ondertekend.

Voor de OR-verkiezingen, in de ‘oude’ situatie tot april 2019, bestond de OR uit 13 leden. Er was sprake van vier vaste taakgroepen binnen de OR, die elk een afzonderlijk aandachtsgebied in portefeuille hadden; t.w. ‘Bedrijfsprocessen’, ‘Sociaal Beleid / VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu), Financiën en Communicatie. De communicatie met de achterban vond vooral plaats via lokale achterbanraadplegingen in de verschillende organisatieonderdelen.

Na de verkiezingen, in de ‘nieuwe’ situatie na mei 2019, heeft de OR een bezetting van 11 leden. Er is sprake van twee vaste commissies, waarin ook niet-OR-leden deelnemen: een vaste commissie ‘Financiën en bedrijfsprocessen’ en een vaste commissie ‘HRM, Arbo, Kwaliteit, en Duurzaamheid’. Voor specifieke belangrijke tijdelijke medezeggenschapsonderwerpen, zoals bijvoorbeeld de invoering van de Wet WNRA, kunnen tijdelijke commissies worden ingesteld. Het reguliere contact met de achterban vindt in de nieuwe situatie vooral plaats via het nieuwe ‘Verkennersnetwerk’.

Omdat de Staatsbosbeheer-organisatie gedurende de afgelopen OR-periode in personele omvang gegroeid is, betreft het maximaal aantal OR-zetels in de ‘nieuwe’ situatie 15. Er zijn eind jaar 2019 vier zetels in de OR vacant. Het is de bedoeling deze vacatures op te vullen middels tussentijdse OR-verkiezingen in de eerste helft van 2020.

### **Overlegstructuur**

Naast formeel en informeel intern overleg binnen de OR, vindt ongeveer 6 maal per jaar een formele overlegvergadering plaats met de Bestuurder.

Een apart WOR-artikel 24 overleg met de Bestuurder vindt twee maal per jaar plaats. Tijdens zo’n WOR-artikel 24 overleg wordt vooruitgeblikt op komende ontwikkelingen, zoals toekomstige advies- en instemmingsaanvragen en organisatieveranderingen. Zodat de OR zich kan voorbereiden; bijvoorbeeld door het instellen van een ‘tijdelijke commissie’. Voor een WOR-artikel 24 overleg wordt als regel ook een lid van de Raad van Toezicht uitgenodigd.

Daarnaast vindt ten minste twee maal per jaar een “benen op tafel”-gesprek plaats met de Bestuurder, die zich hierbij meestal laat vergezellen door andere directieteam-leden. Doel van het BOT-gesprek is informeel informatie uitwisselen en brainstormen; zonder dat daarvan schriftelijke verslaglegging plaatsvindt.

Nieuw in de medezeggenschapsstructuur van Staatsbosbeheer is, met ingang van 2019, het “verkennersnetwerk”. Per provinciale eenheid en afdeling, is door de (landelijke) OR één contactpersoon geworven en benoemd, die het medezeggenschapscontact onderhoudt met de medewerkers van die betreffende eenheid in de organisatie. De contactpersonen van het verkennersnetwerk leggen actief het oor te luisteren, en nemen problematieken/thema’s mee richting hun overleg met de OR.

Ook brengen ze besprekpunten en vragen over vanuit de OR naar de achterban in hun eenheid.

### **Door de OR behandelde belangrijkste medezeggenschapsonderwerpen gedurende verslagjaar 2019**

Een belangrijk onderwerp dat de OR gedurende het gehele verslagjaar 2019 heeft beziggehouden was de invoering van de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren [WNRA] per 1 januari 2020, en de gevolgen daarvan voor het Staatsbosbeheer-personeel. Vanuit de OR werd een tijdelijke commissie ingesteld, die bestond uit twee OR-leden en twee deskundige niet-OR-leden om het proces van het opstellen van een nieuw “Personeelshandboek Staatsbosbeheer” in het kader van de invoering WNRA vanuit de medezeggenschap te begeleiden.

De ‘oude’ OR bracht voor de verkiezingen een advies uit over een voorgenomen organisatieverandering op de Zuid-Hollandse Eilanden (provinciale eenheid Zuid-Holland). En stemde in met het nieuw opgestelde Lyme-protocol van Staatsbosbeheer.

De ‘nieuwe’ OR, waarin overigens ook vijf doorstromers vanuit de oude OR zitting namen, stemde in september 2019 in met het besluit beperkte draagplicht veiligheidsvesten voor BOA’s

Staatsbosbeheer. Verder werden in mei en juni een tweetal cursussen gevolgd. Waarna de in het nieuwe convenant 2019-2021 overeengekomen wijzigingen in de medezeggenschapstructuur werden doorgevoerd.

Met ludieke acties, zoals het verdelen van matrozenpetjes, werd bij collega's interesse gewekt om contactpersoon voor hun organisatie-eenheid in het OR-verkennerennetwerk te worden.

Een tweede belangrijk item voor de 'nieuwe' OR was het, bij de directie in de tweede helft 2019 in voorbereiding zijnde, nieuwe Ondernemingsplan Staatsbosbeheer 2020–2025. Met name de personeelsaspecten, en de uitwerking van de inhoud van dit Ondernemingsplan 2020 – 2025 in een nieuwe Staatsbosbeheer-organisatiestructuur, zal de OR in komend jaar 2020 zeker het nodige medezeggenschapswerk gaan opleveren.

### 3.3 Duurzaamheidsverslag

Aan het ondernemingsplan 2015- 2020 heeft Staatsbosbeheer milieu c.q. duurzaamheidsdoelen toegevoegd. Belangrijk daarbij is de betrokkenheid van onze eigen medewerkers en de maatschappelijke omgeving. Deze betrokkenheid is in verschillende vormen aanwezig de invloed hiervan op bedrijfsvoering en beheer heeft zijn effecten.

De doelstelling om het energie verbruik af te laten nemen en een substantieel deel zelf op te wekken lukt. Het gebruik van elektriciteit en gas neemt af. Dit heeft te maken met een zuiniger gebruik maar ook de zonnepanelen op 53 panden die bijdragen aan het opwekken van onze eigen energie. Helaas is het aantal panden dat uitgerust is met zonnepanelen niet uitgebreid in 2019.

Het gebruik van biologische diesel is in 2019 verder toegenomen. Ook hier wordt de doelstelling gehaald. Het gebruik van biologische smeermiddelen blijft achter, dit is nu 23%. Voor het gebruik van deze middelen moeten vaak machines en werktuigen omgebouwd worden. Dit past, op korte termijn, niet altijd in de begroting van een beheerteam.

Het verduurzamen van de afvalstromen is tevens een doelstelling. Gezien de hoeveelheden, inclusief wat er in de terreinen wordt aangetroffen, en de diversiteit van het afval is dit een omvangrijk project. In 2019 is gestart met de eerste inventarisatie van soorten en hoeveelheden, hierbij wordt samengewerkt met verschillende beheerteams en afvalverwerkers.

De pilot inzet elektrische handgereedschappen bij 2 teams in 2019 is positief verlopen. Dit als duurzaam alternatief voor handgereedschappen met een benzinemotor en een stroomaggregaat op benzine. Met de stroomvoorziening in de auto is het ook mogelijk elektrisch werkplaatsgereedschap op locatie in te zetten. In 2020 wordt de pilot uitgebreid en zullen 9 teams het werken met E-handgereedschappen in de praktijk gaan uittesten.

Met betrekking tot de opslag van chemische middelen zijn nu op alle locaties waar deze middelen opgeslagen worden adequate opslag aanwezig in de vorm van Big-Savers of chemiekasten. Dat Staatsbosbeheer bij het beheersen van de milieuaspecten op de goede weg is blijkt uit de positieve uitkomst van de externe audit op ons ISO 14001-2015 certificaat.

#### 3.3.1. CO2-Footprint

Ook bij Staatsbosbeheer is de reductie van de uitstoot van CO2 een "hot-item". Aspecten als de CO2 opname capaciteit van beheer van de verschillende beheertypes, de wijze waarop het beheer wordt uitgevoerd en de bedrijfsvoering van de organisatie spelen daarbij een grote rol.

In 2019 is besloten om te beginnen met het in kaart brengen van de CO2 footprint voor de bedrijfsvoering van de organisatie.

Hiervoor is het verbruik van energie, brandstoffen en vervoer in beeld gebracht. Water en afval zullen hier in de komende jaren aan toegevoegd gaan worden zodra een goede centrale registratie hiervan is gerealiseerd.

Voor het bepalen van de CO2 effecten door de opname capaciteit van de verschillende beheertypes en de wijze van beheer zal wetenschappelijk onderzoek gedaan gaan worden. Dit onderzoek zal door de Universiteit van Wageningen worden uitgevoerd in 2020-2021.

Op deze wijze moet de gehele CO2 footprint van de organisatie helder worden.

Deze rapportage geeft inzicht in verbruik en kilogrammen CO2 uitstoot.  
Het onderlinge vergelijk geeft de CO2 footprint.



## Energie:

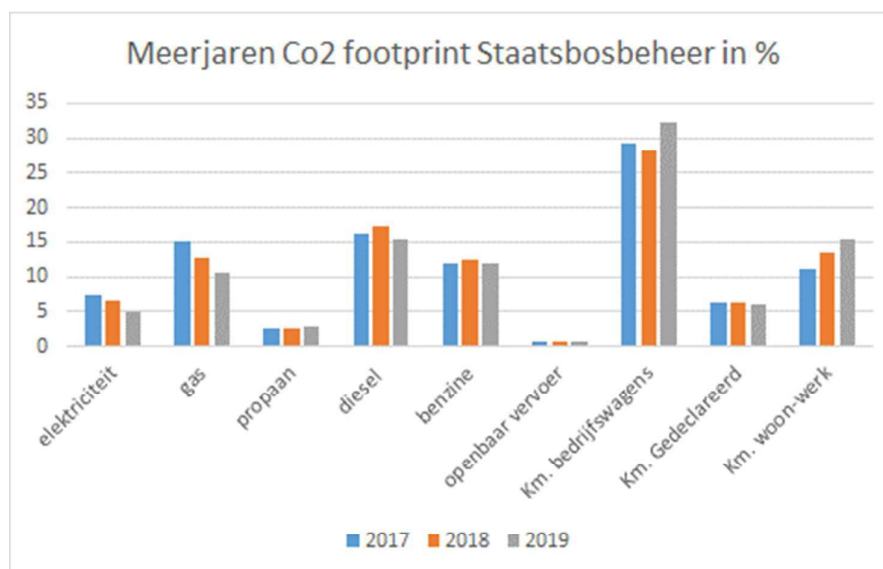
Soort energie	Verbruik	Emissie factor	Kg. CO2 uitstoot	% verbruik t.o.v. 2018
Elektriciteit	806.716 KWH	0,413	333.173	-31 %
Gas	366.538 M3	1,89	692.757	-25%
Propana	105.856 Ltr.	1,73	183.131	0%

## Brandstoffen: (emissiefactor op basis van TTW)

Soort brandstof	Verbruik in liters	Emissie factor	Kg. CO2 uitstoot	% verbruik t.o.v. 2018
Diesel	390.000	2,60	1.014.000	-20%
Benzine	340.500	2,30	783.150	+2%
Neste MY Renewable Diesel	330.754	0,00	0	+16%

## Vervoer: (emissiefactor op basis van TTW)

Soort vervoer	Verbruik in km's	Emissie factor	Kg. CO2 uitstoot	% verbruik t.o.v. 2018
Trein	2.612.457	0,019	49.637	-4%
Bedrijfswagens	10.614.316	0,186	1.974.263	-4%
Gedeclareerde kilometer	2.171.761	0,186	403.948	-12%
Kilometer woon-werkverkeer	5.402.940	0.186	1.004.947	+1%



### 3.3.2. Energie labels beheergebouwen

Voor het energiezuinig maken van de beheergebouwen van Staatsbosbeheer was het nodig om een 0-meting te doen, om te bepalen wat de huidige energie labels van de gebouwen zijn en welke aspecten aandacht verdienen om het gewenste C-label te realiseren.

Deze 0-meting is in 2019 uitgevoerd door de afdeling Landschap, Cultuurhistorie en Gebouwen. In totaal staan er 74 gebouwen op de lijst en hiervan zijn er 53 beoordeeld. Bij 16 gebouwen is het label C of hoger, de andere 37 voldoen niet aan de doelstelling.

In 2019 zijn de nieuwe werkschuren in Almere en Norg niet meer aangesloten op het gasnetwerk. De verwarming gebeurt middels aardwarmte. Doel is om dit bij alle nieuwbouw te realiseren.



## Bedrijfswagens



**188**

Diesel

t.o.v. 2018: **-3%**



**361**

Benzine

t.o.v. 2018: **+2%**



**31**

Hybride

t.o.v. 2018: **+6%**



**35**

Electrisch

t.o.v. 2018: **+191%**

### 3.3.3. Klimaatakkoord Bomen, Bos en Natuur en de Nationale Bossenstrategie

Staatsbosbeheer heeft in 2019 inbreng geleverd in het klimaatakkoord en specifiek de werkgroep Bomen, Bos en Natuur (klimaattafel Landbouw en Landgebruik). De door de bos- en houtsector gelanceerde en door LNV ondersteunde initiatieven in Actieplan Bos en Hout hebben geleid tot maatregelen gericht op voorkomen van ontbossing, bosaanleg, extra CO<sub>2</sub>-vastlegging in het bestaande bos door klimaatslim bosbeheer en versterkte toepassing van hout en andere groene grondstoffen in het klimaatakkoord. Daarnaast zijn diverse natuurbeheermaatregelen zoals vernatting veengebieden ingebracht. Deze maatregelen zijn doorgerekend door het Planbureau voor de Leefomgeving en leiden tot een bijdrage van 0,2-0,8 Mton CO<sub>2</sub>-vastlegging in 2030 en een verdere toename van de vastlegging in de periode daarna.

In samenwerking met de VBNE worden bovenstaande maatregelen voor bos zoals 10% meer bos in Nederland in 2030 uitgewerkt voor de Nationale Bossenstrategie van rijk en provincies. Samen met verschillende provincies zijn en worden bovengenoemde maatregelen verder geconcretiseerd.

Partijen hanteren als gezamenlijke inzet de volgende vier essenties:

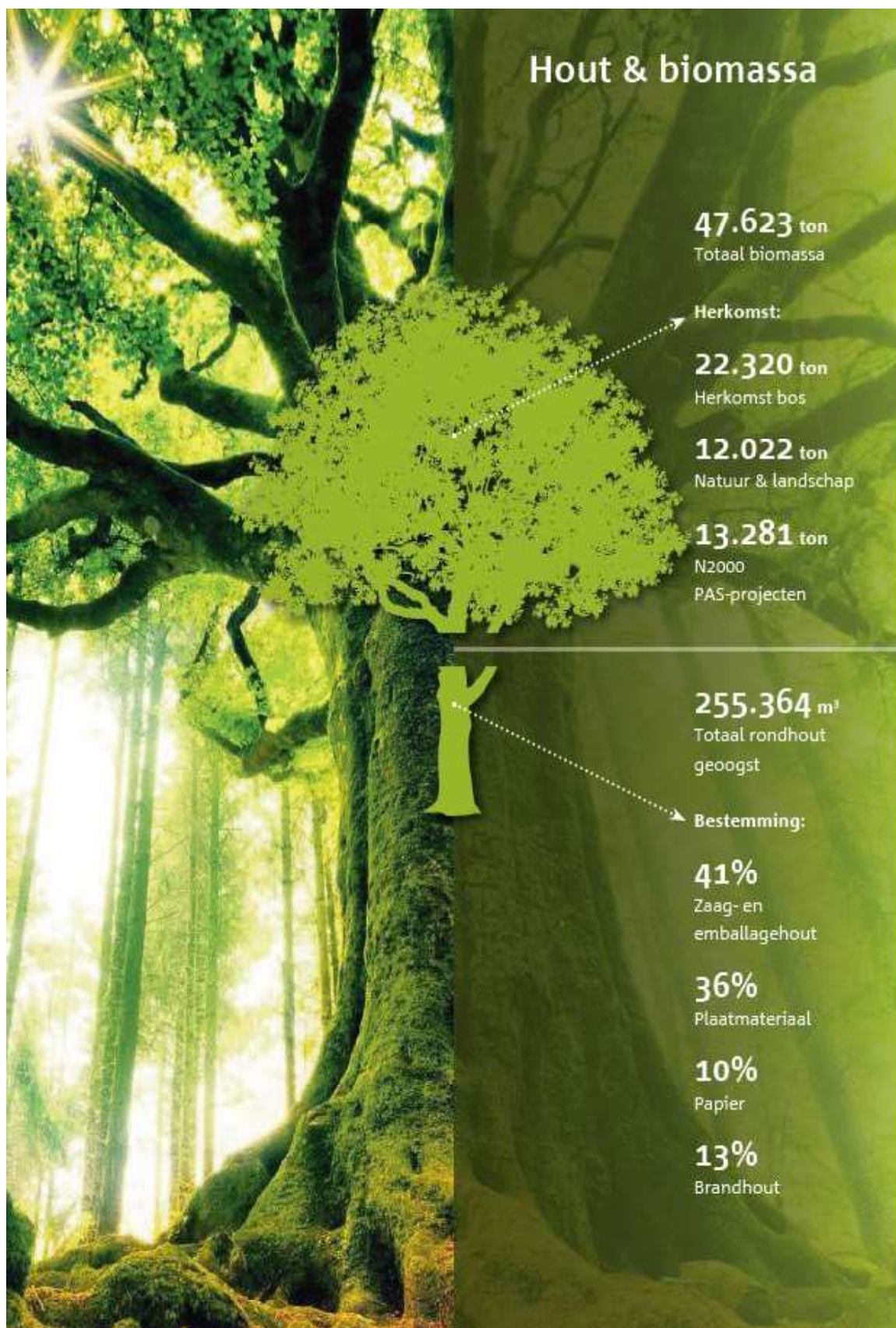
1. De afname van CO<sub>2</sub>-vastlegging door ontbossing wordt zoveel mogelijk voorkomen.. Ontbossing vindt alleen plaats in combinatie met een adequate compensatie.
2. In bestaande bossen, natuurgebieden, landschapselementen en de openbare ruimte wordt de CO<sub>2</sub> vastlegging vergroot.
3. Door aanleg van extra bomen, bos- en natuurgebieden binnen en buiten het Natuur Netwerk Nederland,
4. Door versterking en hoogwaardige toepassing van gebruik in de keten van hout, maaisel en andere natuurproducten (cascadering)

Onder deze algemene formulering zitten concrete zaken die de komende jaren verder uitgewerkt zullen worden en waarvan de realisatie ook al gestart is.

- Staatsbosbeheer heeft al in de bosvisie “Groeierende toekomst” de ambitie uitgesproken om 5000 ha nieuw bos te realiseren. Staatsbosbeheer gaat zelf in samenwerking met verschillende overheden en het bedrijfsleven 5000 ha nieuw bos planten. In 2019 is in Flevoland nieuw bos aangelegd en in de eerste maanden van 2020 worden tientallen ha nieuw bos in Overijssel, Limburg en Brabant geplant.
- Staatsbosbeheer gaat zelf 5000 ha voornamelijk veengebieden vernatten. In combinatie met vernatting kunnen bijvoorbeeld koolstofrijke natuurtypen als laagveen en moerasbossen gerealiseerd worden
- De analyse in welke gebieden geschikt zijn voor bosaanleg en vernatting is gestart en is in de loop van 2020 afgerond.
- Door Staatsbosbeheer is afgelopen jaar veel geïnvesteerd in revitalisatie van essenbossen na essentaksterven. In de periode januari – maart 2019 is zo’n 50 ha opnieuw ingeplant en in het plantseizoen december 2019-maart 2020 wordt nog eens 140 ha geplant. Voor de essenbossen wordt dit ondersteund door het bedrijfsleven (Shell).
- Op meerdere plaatsen is met ondersteuning van rijk (klimaatveloppen) en provincies gestart met het zogenaamde revitaliseren van bossen op arme zandgronden. Steeds gericht op het versterken van de veerkracht door het inbrengen van extra boomsoorten van bijvoorbeeld droogteresistente herkomsten en zo te werken aan klimaatslimme, biodiverse en productieve bossen ook in de toekomst.
- In samspraak met de provincies zijn de diverse N2000 projecten die leiden tot omvorming van bos naar bijvoorbeeld heide of duinen geïnventariseerd. Dit heeft tot bijstelling geleid tot die projecten die noodzakelijk zijn voor het realiseren van de N2000 doelstellingen en heeft tevens geleid tot beperking van het aantal ha dat wordt omgevormd. Tevens is het besluit genomen om alle ha bos die verloren gaan te compenseren.
- Versterkte inzet van (inlands) hout in de woningbouw en de weg- en waterbouw en toepassing van andere natuurgrondstoffen in producten die langdurig CO<sub>2</sub>-vastleggen. In



het van de subsidiemiddelen van klimaatenvoloppen 2019 worden in samenwerking met Stichting Houtresearch (SHR) en Centrum Hout de mogelijkheden uitgewerkt voor vergroten van de toepassing van (Nederlands) hout in de woning- en weg en waterbouw.



### 3.3.4. FSC® en houtoogst

Het FSC®-systeem zorgt ervoor dat de bossen op onze wereld door middel van verantwoord bosbeheer behouden kunnen blijven. FSC® richt zich op natuurbescherming, maar ook op sociale en economische meerwaarde. FSC®-bosbeheer geeft toekomst aan mensen en dieren die afhankelijk zijn van het bos en is ook een belangrijk instrument tegen klimaatverandering. FSC®-hout is milieuvriendelijk bouw materiaal. Staatsbosbeheer heeft er al in 1998 voor gekozen zijn bossen te laten certificeren door FSC®. Het FSC®-keurmerk geeft aan dat Staatsbosbeheer het beheer professioneel en op een duurzame en 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 2019 bedroeg de totale oppervlakte FSC®-gecertificeerd bos 95.413 ha.

#### Houtoogst 2019

Van de houtoogst in 2019, van circa 255.000 m3 stamhout is circa 87 % gebruikt voor materialen (zaaghout voor bouwhout en tuinhout, plaatmaterialen en papier) en 13 % procent voor warmteopwekking.

Staatsbosbeheer oogst van het stamhout in de multifunctionele bossen ongeveer 75 % van de jaarlijkse bijgroei. De ondergrondse biomassa (wortels) wordt in de bodem gelaten. Van het tak- en tophout in de multifunctionele bossen wordt naar schatting 15 tot 20 % (wisselt per jaar) gebruikt voor houtige biomassa (alleen op de rijkere zand- en kleigronden).

#### Duurzaam Hollands hout.

Met een levenscyclusanalyse van een product kun je de totale milieubelasting bepalen gedurende de hele levenscyclus, dat wil zeggen: winning van de benodigde grondstoffen, transport, productie, gebruik en afvalverwerking. Deze gegevens worden opgeslagen en kunnen worden gebruikt voor de berekening van de milieubelasting van een nieuw te bouwen woning of kantoor. Voor Hollands hout laten we nu een aparte Levens Cyclus Analyse opstellen en de eerste resultaten zien er veelbelovend uit. Een goede milieuprestatie van Hollands hout onderstreept de boodschap om eerst te kijken welk hout er van dichtbij te betrekken is, voordat men uitwijkt naar hout uit het buitenland.

### 3.3.5. Inkoop

In lijn met de organisatiedoelstellingen wordt maatschappelijk verantwoord inkopen en opdrachtgeven steeds meer een structureel onderdeel van de bedrijfsvoering. Team inkoop is hierin een stimulator zoals tevens blijkt uit de ISO-audit rapportage 2019. Door team Inkoop zijn in diverse werkoverleggen presentaties gehouden over MVI c.q. duurzaamheid binnen aanbestedingen. Het hulpdocument Duurzaam en sociaal/maatschappelijk inkopen is verder verrijkt in samenwerking met afdeling Projecten. In de aanbestedingskalender van uit te voeren (Europese) aanbestedingen wordt vooraf per aanbesteding geduid welke MVI-thema's (conform Manifest MVI) onderzocht dienen te worden op basis van toepasbaarheid. De adviseurs inkoop en contractmanagers hebben bij NEVI de training MVI en ISO 20400 gevolgd om hun adviesvaardigheden op dit vlak te versterken. In 2019 kan € 1,7 mln. inkoopspend worden toegerekend aan sociale bedrijven (SW-bedrijven en PSO 30+).



### 3.3.6. Biodiversiteit



## Bijzondere waarnemingen

- 1. Groningen**  
eerste succesvolle broedpaar raven in Westerwolde
- 2. Friesland**  
groene glazenmaker waargenomen langs de Linde
- 3. Drenthe**  
oehoe brengt drie jongen groot in het Drents-Friese Wold
- 4. Flevoland**  
weidehavikskrud in Hulkesteijnse bos
- 5. Overijssel**  
dankzij Ruimte voor Rivier-projecten langs de IJssel goede condities voor de rivierrombout
- 6. Gelderland**  
voor het eerst in twee eeuwen jongen wolven geboren op de Veluwe
- 7. Utrecht**  
minder barrières maken de weg vrij voor de otter, waargenomen in Groot Wilnis
- 8. Noord-Holland**  
tengere distel op Wieringen, dankzij optimalisatie kiemomstandigheden
- 9. Zuid-Holland**  
bruine eikenpage in Boswachterij Noordwijk, terwijl veel veen- en heidevinders ook elders verdwijnen
- 10. Zeeland**  
zeer zeldzame gevlekt zonneroosje in de Grevelingen
- 11. Noord-Brabant**  
doelcoorten profiteren van goed beheer: kruipbrem, klein warkrud en liggende vleugeltjesbloem
- 12. Limburg**  
wijdbloeiende rus gedijt in noord Limburg dankzij succesvol plagbeheer

### 3.3.7. Compliance

Als het gaat om duurzaamheid, is een breed scala van wet- en regelgeving van toepassing op de producten en diensten van Staatsbosbeheer. Met het systeem van mandaatregeling, in- en externe audits en accountantscontroles is een groot deel van de compliance-verplichting afgedekt. Met het opstellen en uitwerken van een milieubeleid conform de ISO 14001- 2015 normering zijn alle milieuaspecten van de organisatie geïnventariseerd. Er zijn maatregelen genomen en doelstellingen geformuleerd om negatieve effecten op het milieu, veroorzaakt door onze bedrijfsvoering, zoveel mogelijk te reduceren of te voorkomen. Op landelijk en lokaal niveau is inzicht verkregen welke acties ondernomen moeten worden. Concreet liggen er voor alle werkschuren, kampeerterreinen en buitencentra inventarisaties en plannen van aanpak waarmee de directie en lokale leidinggevende stappen kunnen maken om duurzamer en veiliger te werken. Handhaving van regels en afspraken in onze terreinen is ook een onderdeel van onze compliance-verplichting. Zo wordt bijvoorbeeld door bebording aangegeven welke regels er zijn over toegankelijkheid en voorwaarden.

Met betrekking tot de meldingsplicht energiebesparende maatregelen, over de, voor Staatsbosbeheer verplichte, auditrapportage inzake European Energy Directory (EED) wordt overleg gevoerd met de Raad voor Ondernemend Nederland.

## 4 Financieel Verslag

### 4.1 Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming)

Bedragen * € 1.000		
<b>Activa</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
<b>Vaste activa</b>	<b>73.751</b>	<b>53.031</b>
[1] Immateriële vaste activa	1.954	3.525
[2] Materiële vaste activa	49.715	48.215
[3] Financiële vaste activa	22.082	1.291
<b>Vlottende activa</b>	<b>187.068</b>	<b>200.844</b>
[4] Voorraden	3.430	2.391
[5] Vorderingen en overlopende activa	28.586	52.655
[6] Liquide middelen	155.052	145.798
<b>Totaal activa</b>	<b>260.819</b>	<b>253.875</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Groepsvermogen</b>	<b>77.766</b>	<b>86.797</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	18.446	17.702
[9] Resultaat boekjaar	-9.034	741
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>183.053</b>	<b>167.078</b>
[10] Voorzieningen	4.811	4.292
[11] Langlopende schulden	61.646	57.455
[12.A] Kortlopende schulden	75.341	75.216
[12.B] Onderhanden projecten	41.255	30.115
<b>Totaal passiva</b>	<b>260.819</b>	<b>253.875</b>

## 4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Bedragen * € 1.000	2019	2018
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie van LNV	27.143	26.725
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	64.649	62.755
<i>Som Rijksbijdragen en Subsidies</i>	<b>91.792</b>	<b>89.480</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	37.968	30.318
[15] Omzet recreatie	8.533	8.119
[16] Omzet ingebruikgeving	21.185	20.796
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	25.454	27.445
[18] Omzet overige producten	2.355	2.333
[19] Omzet recreatieschappen	9.039	11.421
<i>Som Netto-omzet</i>	<b>104.534</b>	<b>100.432</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	6.463	7.730
<i>Som der Bedrijfsopbrengsten</i>	<b>202.789</b>	<b>197.642</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	17.094	17.621
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	98.414	94.852
[23] Lonen en salarissen	70.141	65.016
[24] Sociale lasten en pensioenpremies	17.723	16.037
[25] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	5.765	6.114
[26] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-1.013	-1.748
[27] Overige bedrijfskosten	3.556	-722
<i>Som der Bedrijfslasten</i>	<b>211.680</b>	<b>197.170</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-8.891</b>	<b>472</b>
[28] Financiële baten en lasten	0	3
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-8.891</b>	<b>475</b>
[29] Belastingen resultaat	-202	169
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	59	97
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-9.034</b>	<b>741</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>-9.034</b>	<b>741</b>

### 4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen * € 1.000	2019	2018
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-8.891</b>	<b>472</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>		
Afschrijvingen (im)materiele vaste activa	5.765	6.114
Overige waardeverminderingen	-1.013	0
Aandeel in w inst/verlies van ondernemingen w aarin w ordt deelgenomen	0	0
Mutatie vennootschapsbelasting	-118	0
Mutatie voorzieningen	1.897	304
	<b>6.531</b>	<b>6.418</b>
<b>Verandering in werkkapitaal:</b>		
Voorraden	-1.039	-279
Onderhanden projecten	11.140	13.026
Vorderingen	2.892	-2.214
Effecten	0	-7.641
Kortlopende schulden (exclusief bankkrediet)	1.744	0
	<b>14.737</b>	<b>2.892</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>12.377</b>	<b>9.782</b>
Ontvangen interest	0	3
Betaalde vennootschapsbelasting	-84	-123
Onttrekkingen voorzieningen	-1.378	-1.528
Ontvangen dividend	97	0
	<b>-1.365</b>	<b>-1.648</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>11.012</b>	<b>8.134</b>
<b>Kasstroom uit investerings-activiteiten</b>		
Verwerving van groepsmaatschappijen	0	45
Investerings in immateriële vaste activa	-163	-481
Investerings in materiële vaste activa	-6.790	-5.103
Investerings in vastgoedbeleggingen	0	0
Vervreemding van groepsmaatschappijen	18	0
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2.272	823
Langlopende vorderingen	330	0
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0	479
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-4.333</b>	<b>-4.237</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Ontvangsten uit emissie aandelen	0	0
Betaald dividend	0	0
Ontvangst uit langlopende schulden	3.047	5.700
Aflossing uit langlopende schulden	-472	-484
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>2.575</b>	<b>5.216</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>9.254</b>	<b>9.113</b>
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	0	0
<b>Toename/(afname) geldmiddelen</b>	<b>9.254</b>	<b>9.113</b>
<b>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</b>		
<b>Stand per 1 januari</b>	145.798	136.685
<b>Stand per 31 december</b>	155.052	145.798
<b>Mutatie</b>	<b>9.254</b>	<b>9.113</b>



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

### Algemene toelichting

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

Het Financieel Verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe onafhankelijke accountant op 12 maart 2020 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het Financieel Verslag door de Raad van Toezicht op 29 april 2020 is vastgesteld.

### Kaders

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

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

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

### Continuïteit

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

### Gevolgen van het Covid-19 virus voor onze bedrijfsactiviteiten

Staatsbosbeheer ondervindt gevolgen van het Covid-19 virus in de uitvoering van haar taken. De kantoren blijven dicht en het buitenwerk in het beheer van onze terreinen en projecten blijft, zij aangepast, doorgang vinden. Vrijwilligers en Binnenwerk-medewerkers blijven thuis. De Buitencentra en kampeerterreinen zijn gesloten en excursies zijn afgelast. Een deel van onze pachters, vooral in de recreatiesector wordt hard getroffen en vraagt uitstel van betaling of (gedeeltelijke) kwijtschelding van hun schuld aan. Staatsbosbeheer wordt in financiële zin aanzienlijk getroffen. Het resultaat is in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2020 ruim 1 miljoen euro verslechterd ten opzichte van budget 2020 als gevolg van het Covid-19 virus en de intelligente lockdown. Staatsbosbeheer is in overleg met het Ministerie van LNV over mogelijke compensatie van genoemde financiële gevolgen. Tevens zijn eerste maatregelen genomen, zoals een wervingsstop, uitstel van investeringen en beperking inhuur, om de verplichtingen en uitgaande kasstroom te beperken. De liquiditeitspositie van Staatsbosbeheer is ruim voldoende om genoemde effecten op te vangen.

Er is geen sprake van een materiële onzekerheid in de continuïteit, derhalve achten wij de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening 2019 passend. De door ons ingenomen schattingen in de jaarrekening achten wij nog steeds passend.

### Vestigingsplaats en inschrijfnummer handelsregister

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

### Stelselwijziging in 2019

In 2019 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

## Schattingen

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

In 2019 is de afschrijvingstermijn voor tractoren gewijzigd van 7 naar 10 jaar. Dit geldt voor alle tractoren die vanaf 1 januari 2019 in gebruik zijn genomen. De afschrijvingstermijn voor tractoren die op 1 januari 2019 reeds in gebruik waren is niet gewijzigd.

## Consolidatie

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

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

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

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

Buiten de consolidatie blijven Buitenleven Vakanties BV en Bio Enerco BV. Projecten BV heeft een belang van 50 procent in Buitenleven Vakanties BV. Deze laatste is in november 2014 opgericht en heeft als voornaamste doel het optreden 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. Naast Staatsbosbeheer nemen ook Natuurmonumenten en LandschappenNL, beide voor 25 procent deel in de vennootschap. Energiehout BV neemt voor 25 procent deel in Bio Enerco BV. Deze belangen worden opgenomen als deelneming onder de financiële vaste activa.

## Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook het statutaire directielid, andere sleutelfunctionarissen in het management van Staatsbosbeheer of hun nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

## **Algemene grondslagen**

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

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of lagere marktwaarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

## **Vergelijking met voorgaand jaar**

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

## **Operationele leasing**

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

## **Financiële instrumenten**

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

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

## **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

### **Algemeen**

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

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

### **Immateriële vaste activa**

Uitgaven aan software worden alleen geactiveerd indien deze gedurende de ontwikkeling op betrouwbare wijze zijn vast te stellen. Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs betreft door derden in rekening gebrachte bedragen. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode vanaf het moment van ingebruikname.

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

### Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

#### *Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen*

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

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

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

Tot herbesteding plaatsvindt, staan de gerealiseerde verkoopopbrengsten op rekeningen bij het Nationaal Groenfonds; de middelen zijn derhalve niet vrij besteedbaar. Tegenover deze middelen zijn



op de balans nog te besteden bedragen opgenomen, die in mindering worden gebracht op de verkrijgingsprijs van vervangende aankopen. Indien vervangende aankopen afwijken van de gerealiseerde opbrengsten bij verkoop, wordt het verschil gemuteerd op de hiervoor genoemde nog te besteden bedragen. Aan- en verkopen zijn derhalve in alle gevallen balansmutaties en hebben geen invloed op het resultaat en geen invloed op het groepsvermogen.

#### *Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen*

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

#### *Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering*

Dit betreft overwegend bedrijfsgebouwen in aanbouw en omvangrijke renovaties. Waardering vindt plaats tegen historische aanschafprijs.

#### *Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar*

Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde en hierop wordt niet meer afgeschreven.

### **Financiële vaste activa**

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

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

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

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen en overige langlopende vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde.

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

### **Bijzondere waardeverminderingen vaste activa**

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet

mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

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

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

## **Voorraden**

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

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

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

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

## **Vorderingen**

### **Handelsdebiteuren**

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

### **Onderhanden projecten**

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

## Voorzieningen

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

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

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

## Nederlandse pensioenregelingen

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

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

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2019 bedroeg 97,8 procent (nieuwe methode conform Wet Financieel Toetsingskader Pensioenfondsen). Conform de regels voor pensioenfondsen streeft het ABP naar een beleidsdekkingsgraad van 128 procent in 2026. Het ABP bepaalt op basis van beleggingsresultaten en dekkingsgraad in hoeverre aanpassing van de pensioenpremies noodzakelijk is, dan wel of de pensioenen geïndexeerd worden. In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

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

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

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

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

### De verwerking van opbrengsten

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

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten en gerealiseerde projectopbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

Voor de verantwoording van opbrengsten geldt het toerekeningsbeginsel. De gevolgen van transacties worden verwerkt in de periode waarin zij zich voordoen. Zo wordt de omzet uit verkopen van goederen verantwoord op het moment van eigendomsoverdracht en omzet uit dienstverlening aan de periode waarin de dienst is geleverd.

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

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

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

Omzet ingebruikgeving vloeit voort uit de contractuele uitgifte van 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 winst- en verliesrekening in de periode waarin contractanten het gebruiksrecht genieten.

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

De omzet op recreatieschappen bestaat uit het terreinbeheer en groot onderhoud in opdracht van de recreatieschappen in de provincie Zuid-Holland.

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

### **Kostprijs omzet**

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

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

### **Personeelsbeloningen**

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

### **Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa**

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

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

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

### **Financiële baten en lasten**

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

### **Belastingen**

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare 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.

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

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

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

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Resultaat deelnemingen**

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

### **Kasstroomoverzicht**

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



financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

## 4.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Activa

#### [1] Immateriële vaste activa

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

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Software	Software in ontwikkeling	Totaal
<b>Stand 31 december 2018</b>			
Aanschafwaarde	10.130	87	10.217
Cumulatieve afschrijving	-6.692	0	-6.692
Boekwaarde	3.438	87	3.525
<b>Mutaties 2019</b>			
Investerings	163	0	163
Afschrijvingen	-1.734	0	-1.734
Overboeking binnen rubrieken	87	-87	0
Desinvesteringen	0	0	0
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	0	0
Totaal mutaties	-1.484	-87	-1.571
<b>Stand 31 december 2019</b>			
Aanschafwaarde	10.380	0	10.380
Cumulatieve afschrijving	-8.426	0	-8.426
Boekwaarde	1.954	0	1.954

In 2019 is € 128k geïnvesteerd in een upgrade van de financiële software in Energiehout BV.

## [2] Materiële vaste activa

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

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen	Bedrijfs-onderst. gronden/ gebouw	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmidd. In uitvoering	Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand 31 december 2018</b>							
Aanschafwaarde	1	90.767	25.379	8.434	4.187	0	128.768
Cumulatieve afschrijving	0	-57.456	-16.783	-6.314	0	0	-80.553
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>33.311</b>	<b>8.596</b>	<b>2.120</b>	<b>4.187</b>	<b>0</b>	<b>48.215</b>
<b>Mutaties 2019</b>							
Investerings	0	1.797	3.121	879	993	0	6.790
Afschrijvingen	0	-1.660	-1.754	-617	0	0	-4.031
Desinvesteringen	0	-3.146	-2.069	-592	0	0	-5.807
Cum. afschrijvingen desinv.	0	2.604	1.529	415	0	0	4.548
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>-405</b>	<b>827</b>	<b>85</b>	<b>993</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>
<b>Stand 31 december 2018</b>							
Aanschafwaarde	1	89.418	26.431	8.721	5.180	0	129.751
Cumulatieve afschrijving	0	-56.512	-17.008	-6.516	0	0	-80.036
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>32.906</b>	<b>9.423</b>	<b>2.205</b>	<b>5.180</b>	<b>0</b>	<b>49.715</b>

De belangrijkste investeringen in 2019 zijn:

Renovaties sanitair gebouwen Cokse Heide en Veerse Gat	€ 461k
Koekoekspaal Terschelling	€ 340k
Natuurplaats Noordsche Veld	€ 778k
Renovatie en aanbrengen drainage Malieveld	€ 417k
Huisvesting Wirdum	€ 249k
Tractoren 9 stuks, totaal	€ 1.149k

## [3] Financiële vaste activa

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Deelnemingen	229	285
Langlopende vorderingen	21.853	1.006
<b>Totaal</b>	<b>22.082</b>	<b>1.291</b>

### Gegevens deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2019 onmiddellijk dan wel middellijk deel in de volgende vennootschappen:

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

De activiteiten van deze vennootschappen zijn nauw verbonden met de activiteiten van Staatsbosbeheer. Buitenleven Vakanties BV treedt op als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Buitenleven Vakanties BV is opgericht begin november 2014 en is een 50 procent deelneming van Staatsbosbeheer Projecten BV.

Bio Enerco BV heeft als doel het op rendabele wijze in- en verkopen van biomassa. Bio Enerco BV is een 25 procent-deelneming van Energiehout BV. Het aandeel in deze deelneming is door verkoop van aandelen in 2019 verlaagd van 50% naar 25%.

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Balans per 1 januari	285	240
Dividenduitkering	-97	-52
Verkoop aandelen Bio Enerco BV	-18	0
Aandeel in resultaat	59	97
<b>Balans per 31 december</b>	<b>229</b>	<b>285</b>

Resultaatontwikkeling * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Buitenleven Vakanties BV	63	99
Resultaat correctie vorig boekjaar	4	0
Bio Enerco BV	-8	-2
<b>Resultaat</b>	<b>59</b>	<b>97</b>

Het resultaat van Buitenleven Vakanties BV over 2019 bedraagt € 126k.  
Het resultaat van Bio Enerco BV is een verlies van € 33k.

#### Langlopende vorderingen

Specificatie langlopende vorderingen * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Lening Stichting Buitenfonds	50	50
Vooruitbetaalde huur Biesbosch	384	382
Nog te ontvangen subsidies BRIM na 2019	242	574
Nog te verkopen gronden	21.177	0
<b>Totaal</b>	<b>21.853</b>	<b>1.006</b>

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

#### Nog te verkopen gronden.

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

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

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

Het verloop van de post nog te verkopen gronden is hieronder weergegeven:

Verloopoverzicht nog te verkopen gronden	Bedragen * € 1.000
Stand per 1 januari 2019	17.498
Betaald 4 <sup>e</sup> tranche inkomstentaakstelling Rutte I	5.000
<b>Subtotaal</b>	<b>22.498</b>
Af: netto opbrengst verkopen erfpachtpercelen 2019	1.321
<b>Nog te verkopen per 31 december 2019</b>	<b>21.177</b>

Het Rijksvastgoed bedrijf heeft schriftelijk bevestigd dat zij de verkoop van erfpachtpercelen ter hand zullen nemen.

De post 'Nog te verkopen gronden' is per ultimo 2019 aangemerkt als Langlopende Vordering. Staatsbosbeheer acht het niet waarschijnlijk dat de vordering binnen één jaar gerealiseerd wordt.

#### [4] Voorraden

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Handelsvoorraden	3.341	2.295
Overige voorraden	89	96
<b>Totaal</b>	<b>3.430</b>	<b>2.391</b>

De **handelsvoorraden** bestaan uit de volgende typen voorraad:

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

#### [5] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Handelsdebiteuren	12.610	11.967
Belastingen (btw)	175	805
Belastingen (vennootschapsbelasting)	188	0
Vorderingen op participanten	23	68
Overige vorderingen en overlopende activa	15.590	39.815
<b>Totaal</b>	<b>28.586</b>	<b>52.655</b>

#### Handelsdebiteuren

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Handelsdebiteuren	13.059	12.904
Voorziening voor oninbaarheid	-449	-937
<b>Totaal</b>	<b>12.610</b>	<b>11.967</b>

#### Handelsdebiteuren

Ten opzichte van 2018 zijn de vorderingen op Handelsdebiteuren eind 2019 licht gestegen. De voorziening voor oninbaarheid is gebaseerd op de statische methode. Op basis van de ouderdomsanalyse en beoordeling van individuele posten is de voorziening in 2019 voor een deel vrijgevallen ten gunste van het resultaat. De vrijval van de voorziening betreft een paar grote posten die waren voorzien per 31 december 2018, maar die zijn betaald in 2019.

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



## Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Te ontv. opbrengsten Buitenleven Vakanties BV	23	68
Te ontv. opbrengsten Bio Enerco BV	0	0
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>68</b>

De vorderingen op deelneming Buitenleven Vakanties BV ad € 23 k betreft de werkzaamheden in december van Staatsbosbeheer voor Buitenleven Vakanties BV.

## Overige vorderingen en overlopende activa

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Nog te factureren opbrengsten	1.754	3.123
Te ontvangen bijdragen SNL	10.279	11.388
Vooruit ontvangen facturen	1.494	2.370
Overige vorderingen en overlopende activa	2.063	22.934
<b>Totaal</b>	<b>15.590</b>	<b>39.815</b>

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

## [6] Liquide middelen

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Kasmiddelen	66	64
RABO Bank betaalrekeningen	3.667	4.741
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	7.850	7.850
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	11.993	13.937
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	16.086	13.596
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten	23.519	24.343
Rekening Courant ministerie van Financiën	91.871	81.267
<b>Totaal</b>	<b>155.052</b>	<b>145.798</b>

Bij het Nationaal Groenfonds worden meerdere bankrekeningen aangehouden. Het saldo op de rekeningen is niet vrij besteedbaar. Deze liquiditeiten zijn ontvangen uit verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en moeten onder door LNV gestelde randvoorwaarden besteed worden aan compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten. Deze financiële verplichtingen zijn nader gespecificeerd bij 'Overige schulden en overlopende passiva' bij de balanspost [12] Kortlopende schulden. Op een andere rekening courant bij het Groenfonds zijn de liquiditeiten geboekt in het kader van de samenwerkingsovereenkomst met Dunea. Dit bedrag zal worden besteed aan het uitvoeren van Groenprojecten in het verzorgingsgebied en brongebied van Dunea ([11] Langlopende Schulden).

## Ministerie van Financiën

De Comptabiliteitswet schrijft voor dat Staatsbosbeheer dient te bankieren bij de schatkist van het ministerie van Financiën. Dit zogenaamde geïntegreerd middelenbeheer houdt in dat de huisbankier van Staatsbosbeheer het geconsolideerde banksaldo dagelijks op nul stelt ten laste of ten gunste van een rekening-courant bij het ministerie van Financiën. Deze rekening-courantverhouding is gegeven het karakter ervan gepresenteerd onder de liquide middelen. Hierbij dient echter vermeld te worden dat de bankrekeningen van Staatsbosbeheer Projecten BV en Energiehout BV, beide opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, niet vallen onder het geïntegreerd middelenbeheer. Voorts is het van belang op te merken dat Staatsbosbeheer vooralsnog geen onderscheid maakt in liquide middelen van derden en eigen Staatsbosbeheer middelen. Bij de beoordeling van de hoogte van het saldo op deze rekening courant is het van belang dit aspect mee te nemen.

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

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

## Toelichting bij kasstroomoverzicht

### Overige waardeveranderingen

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

### Kasstroom uit bedrijfsoperaties

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

### Kasstroom uit operationele activiteiten

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

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

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

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

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten wordt vooral verklaard uit ontvangen afkoopsommen voor beheer en onderhoud.

## 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 (paragraaf 4.10) is het verloop van het eigen vermogen weergegeven, alsmede het verloop van de categorieën van reserves.

### [9] Resultaat boekjaar

Het resultaat over het boekjaar 2019 bedraagt een verlies van € 9.034k.

### [10] Voorzieningen

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

Het verloop van de voorzieningen in 2019:

Verloopoverzicht	* € 1.000	Stand per	Vrijval	Onttrekking	Oprenting	Dotatie 2019	Stand per
		1-1-2019					31-12-2019
Sociaal Flankerend Beleid		77	0	52	0	7	32
Jubilariissen		1.652	0	230	0	508	1.930
WW aanspraken		168	51	80	0	96	133
Arbeidsongeschiktheid		119	0	18	0	1	102
Milieu (asbest)		1.454	764	521	0	0	169
Juridische claims		0	0	0	0	2.100	2.100
Herplantplicht Flevoland		822	0	477	0	0	345
<b>Totaal</b>		<b>4.292</b>	<b>815</b>	<b>1.378</b>	<b>0</b>	<b>2.712</b>	<b>4.811</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2019 kent circa € 2,6 mln. een looptijd van minder dan 1 jaar.

De voorzieningen per balansdatum bestaan uit de volgende posten.

#### Sociaal Flankerend Beleid

Staatsbosbeheer, de OR en de vakcentrales hebben in een convenant aanvullende en nieuwe afspraken gemaakt over het Sociaal Flankerend Beleid (SFB). Dit komt overeen met het binnen de rijksoverheid algemeen geldende Sociaal Beleid Rijk. Centraal in dit SFB staat dat medewerkers Van Werk Naar Werk (afgekort VWNW) geholpen worden. Verder zijn de instrumenten waarmee werknemers gestimuleerd kunnen worden om de organisatie op vrijwillige basis te verlaten, verruimd ten opzichte van het bestaande convenant.

In deze voorziening is de vermoedelijke uitstroom van middelen opgenomen die naar beste schatting noodzakelijk is om de aangegane verplichtingen te kunnen voldoen. Gedurende het verslagjaar 2019 was de uitstroom van middelen voor toegekende stimuleringspremies en de bijzonder verlofregeling totaal circa € 52 k.

Onder de voorziening Sociaal Flankerend Beleid zijn opgenomen:

- De salariskosten (inclusief de pensioen- en overige sociale premies voor rekening van de werkgever) tegen het huidige salaris voor de volledige duur van toegezegde en reeds ingegane buitengewoon verlofafspraken.
- Toegezegde stimuleringspremies bij vertrek uit de organisatie na ontslag op eigen verzoek tegen huidig salaris.

## Jubilarissen

De voorziening is naar beste schatting bepaald, naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90 tot 95 procent (idem als 2018), aanname van 2 procent voor toekomstige salarisontwikkelingen en verdisconteerd tegen 1 procent naar contante waarde. Deze factoren zijn voor 2019 ongewijzigd toegepast. De voorziening is overwegend langlopend.

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 ½ jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden voor de rijksoverheid.

## WW-aanspraken

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

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

## Arbeidsongeschiktheid

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

## Juridische claims

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

Staatsbosbeheer vormt een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen, wanneer het waarschijnlijk is dat Staatsbosbeheer in een procedure zal worden veroordeeld en tegen de beste schatting van het te betalen bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld. In 2019 is een voorziening getroffen ter grootte van € 2,1 mln.

## Verplichtingen in het kader van milieuwetgeving

Door de wijziging van de wet- en regelgeving, ( Besluit 2019) is de in rechte afdwingbare verplichting om asbest in zijn panden te saneren vervallen. De gevormde voorziening (per 31 december 2018 in totaal € 1,45 mln.) is in 2019 grotendeels vrijgevallen ten gunste van het resultaat. Voor het resterende deel zijn al verplichtingen aangegaan op lopende projecten.

## Herplantplicht Flevoland

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

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

De uitgaven van in het boekjaar 2019 gerealiseerde werkzaamheden zijn aan de voorziening onttrokken.

Bij de 'Overige Voorzieningen' is de vermoedelijke uitgaande kasstroom opgenomen, die nodig is om herstelwerkzaamheden uit te voeren in de houtopstanden in de provincie Flevoland. De kosten zijn bepaald op basis van de verwachte kosten voor nazorg en de aankoopkosten van plantsoen en overig materiaal benodigd voor de resterende aanplant.

### [11] Langlopende schulden

Verloopoverzicht * € 1.000	Stand per 1-1-2019	Toevoeging	Onttrekking	Overboeking	Stand per 31-12-2019
Samenwerkingsovereenkomst Almere III	7.850	0	0	0	7.850
Samenwerkingsovereenkomst Dunea	23.695	0	0	-4.200	19.495
Afkoopsommen beheer en onderhoud	15.538	0	0	-1.309	14.229
SNL kasvoorschotten	0	0	0	5.271	5.271
Bodemsanering	7.136	0	0	849	7.985
Risicobuffer recreatieschappen	1.326	3.044	0	-1.929	2.441
Overige langlopende schulden	1.910	0	472	2.937	4.375
<b>Totaal</b>	<b>57.455</b>	<b>3.044</b>	<b>472</b>	<b>1.619</b>	<b>61.646</b>

De langlopende schulden hebben voor circa € 19 mln. een looptijd van meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar en een bedrag van circa € 43 mln. kent een looptijd langer dan 5 jaar.

#### Samenwerkingsovereenkomst Almere III

In 2014 is door Staatsbosbeheer en de stad Almere een overeenkomst gesloten, waar bij is afgesproken dat Staatsbosbeheer de ontvangen gelden uit de verkoop van grond besteed aan kwalitatief aanvullend natuurbeheer in en rond Almere, inrichting en beheer van nieuwe natuur en omvorming van gronden naar natuur. In 2016 is een intentieovereenkomst door de provincie Flevoland en Staatsbosbeheer getekend, waarin partijen verdere invulling geven aan de ontwikkelingen van het programma Nieuwe Natuur. Sinds die tijd zijn beide partijen in overleg en maken zij plannen die de komende jaren ten uitvoer moeten komen.

#### Samenwerkingsovereenkomst met Dunea:

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

In 2019 is voor de uitvoering van projecten € 4,2 mln. overgeboekt naar de Kortlopende Schulden. Het resterende bedrag per 31 december 2019 € 19,4 mln. is gepresenteerd bij de 'Langlopende schulden'.

#### Afkoopsommen beheer en onderhoud

Staatsbosbeheer heeft de afgelopen jaren met meerdere partners afspraken gemaakt over inrichting en langjarig beheer van natuurgebieden. Voor de wettelijke verplichte natuurcompensatie na de aanleg van de hogesnelheidslijn zijn in de divisies Grond en Gebouwen en Beleven en Benutten afkoopsommen ontvangen voor inrichting en toekomstig beheer.

Grote posten binnen de afkoopsommen voor beheer zijn:

- o Het beheer van gronden grenzend aan HSL tracé in opdracht van Rijkswaterstaat (€ 4 mln.)



- o Het beheer van de Grevelingen, overgedragen door Recreatieschap Zuid Westelijke Delta (€ 3,5 mln.)
- o De exploitatie van kasteel Groeneveld in Baarn, overgedragen door EZ aan Staatsbosbeheer. In december 2013 is een afkoopsom betaald van € 2,4 mln. als bijdrage in de personele kosten en exploitatie. De resterende afkoopsom per 31 december 2019 is € 1,8 mln. Ongeveer € 1,5 mln. is aangemerkt als langlopend.

### **SNL Kasvoorschotten**

De financiering van het natuurbeheer dat door Staatsbosbeheer wordt uitgevoerd, is de verantwoordelijkheid van de provincies. Staatsbosbeheer ontvangt hiervoor een subsidie volgens de Subsidieverordening Natuur- en Landschapsbeheer; deze verordening gaat uit van betaling achteraf. Met een tiental provincies zijn afwijkende afspraken gemaakt, waarbij de toegekende subsidie per kwartaal achteraf wordt betaald. De provincies Groningen en Zuid-Holland houden vast aan de regeling en hebben samen met Staatsbosbeheer een investeringsovereenkomst afgesloten. Deze 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. De specificatie luidt: *(in hele euro's)*

Provincie Groningen	€ 2.700.000
Provincie Zuid-Holland	€ 2.570.737

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

### **Bodemsaneringen**

Bij de verzelfstandiging in 1998 van Staatsbosbeheer is met het ministerie van LNV overeengekomen dat de rijksoverheid middelen beschikbaar stelt om gelocaliseerde grondverontreinigingen van vóór de verzelfstandiging te saneren. Oorspronkelijk was daarbij een termijn van 10 jaar overeengekomen waarbinnen Staatsbosbeheer de locaties (in casu de lijst van vervuilde bodems) of gesaneerd had of er een beheerregime van kracht is. De verplichting tot bodemsanering blijft ongewijzigd van kracht en de reeds beschikbaar gestelde en nog niet uitgeputte middelen blijven daarvoor beschikbaar. In 1999 ontving Staatsbosbeheer circa € 5,4 mln. van het ministerie van LNV en in de jaren 2012, 2013 en 2014 van het ministerie van Infrastructuur en Milieu totaal. In totaal dus € 12 mln. Eind 2019 is nog beschikbaar ca. € 8 mln. Staatsbosbeheer heeft de intentie om de eerder door beide ministeries voor bodemsanering beschikbaar gestelde middelen in te zetten voor dat doel (einddatum 31-12-2026).

### **Risicobuffer recreatieschappen**

Per 1 januari 2017 heeft Staatsbosbeheer de complete personele organisatie van de voormalige GZH overgenomen. Staatsbosbeheer beheert recreatiegebieden in opdracht van Zuid-Hollandse recreatieschappen.

Als onderdeel van de financiële afspraken tussen Staatsbosbeheer en de provincie Zuid-Holland wordt een risicobuffer gevormd waarover in februari 2021 definitief wordt afgerekend. De stand van deze risicobuffer is opgenomen onder de langlopende schulden.

### **Overige langlopende schulden**

Onder de 'Overige langlopende schulden' is de vooruit ontvangen vergoeding voor het exploiteren van een zandafgraving gepresenteerd. De meerjarige overeenkomst, gesloten in 2002, tussen Staatsbosbeheer en de exploitant, eindigt op 31 december 2028 en geeft de exploitant het recht om delfstoffen te winnen. Jaarlijks wordt een evenredig deel in de winst- en verliesrekening van Staatsbosbeheer als baten verwerkt.

## [12.A] Kortlopende schulden

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Vooruit ontv. en vooruit gefact. bedragen	10.605	14.706
Schulden aan leveranciers	14.189	14.555
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.963	1.482
Schulden ter zake van pensioenen	1.068	989
Overige schulden en overlopende passiva	47.516	43.484
<b>Totaal</b>	<b>75.341</b>	<b>75.216</b>

### Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen

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

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Loonheffing	1.669	1.678
Sociale lasten	294	290
Omzetbelasting	0	0
Vennootschapsbelasting	0	-486
<b>Totaal</b>	<b>1.963</b>	<b>1.482</b>

### Overige schulden en overlopende passiva

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Vakantiegeld	2.739	2.820
Eindejaarsuitkeringen	406	423
Vakantiedagen	2.959	2.861
Groenfonds: Compensatie en Grondbalans	13.877	6.815
Groenfonds: Additioneel	18.114	17.395
Groenfonds: Dunea-projecten	404	648
Nog te ontvangen inkoopfacturen	1.732	3.385
Overige	7.285	9.137
<b>Totaal</b>	<b>47.516</b>	<b>43.484</b>

### Rekeningen Nationaal Groenfonds

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

de staat te borgen en voor kwaliteitsverbetering en vermaatschappelijkingsdoelen. Hiertoe worden drie afzonderlijke rekeningen aangehouden bij het Nationaal Groenfonds.

De Groenfondstrekeningen I (Compensatie) en II (Grondbalans) zijn ten opzichte van 31 december 2018 met ca. € 6 mln. toegenomen tot € 13,9 mln.

#### **Groenfondstrekening I, Compensatierekening**

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

#### **Groenfondstrekening II, Grondbalansrekening**

De middelen op de 2e Groenfondstrekening 'Grondbalans' vloeien voort uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond. Daarbij geldt conform het convenant Economische Zaken–Staatsbosbeheer het uitgangspunt om het kapitaal in grond voor de overheid in stand te houden. Dat betekent dat voor iedere verkochte hectare een hectare al bestaande en ingerichte natuur wordt teruggekocht (= de 'verplichting'). Aanwending van deze liquiditeiten vindt dus uitsluitend plaats bij de aankoop van de vervangende grond. Dat hoeven niet altijd 1 op 1 terugkopen van hectares te zijn. Opbrengsten kunnen, na aftrek van kosten, groter zijn dan nodig is voor de aankoop (en eventueel inrichting) van een gelijk areaal grond. Deze extra opbrengsten, plus de opbrengsten uit vervreemding van niet prioritaire gronden, worden gebruikt voor het realiseren van extra kwaliteit (wensen van de streek of ambities van Staatsbosbeheer) en voor Staatsbosbeheer brede doelen. Dit surplus wordt tot het moment van ontvangst van de geldmiddelen 'geparkeerd' op de Grondbalansrekening. Na de daadwerkelijke ontvangst worden de bedragen voor de genoemde doelen overgeheveld naar de 3e rekening bij het Groenfonds, de zogenoemde Additioneelrekening.

#### **Groenfondstrekening III, Additioneelrekening**

Op de 3e Groenfondstrekening worden, behoudens de middelen die beschreven zijn bij de Grondbalansrekening, de liquiditeiten bijgeschreven die voortvloeien uit transacties verbonden met doelstellingsgericht vastgoed waaraan geen juridische verplichtingen zijn verbonden. Deze middelen zijn bestemd voor investeringen en bijdragen in kwaliteitsverbetering en maatschappelijke doelen op onze terreinen. Vermogenswijzigingen die niet voortkomen uit aan- en verkoop maar wel samenhangen met het economisch eigendom van de grond, worden verrekend via de grondbalansrekening. Dit betreft aan de kostenkant onder andere financiële taakstellingen en landinrichtingskosten voor zover niet al verrekend met LNV en schadeherstel door brand of molest van doelstellingsgerichte gebouwen. Aan de opbrengstkant gaat het naast directe inkomsten uit verkoop ook om ontvangen vergoedingen bij vermogensafwaarderingen (bijvoorbeeld de gronden wijzigen van bestemming landbouw naar natuur, waarvoor een afwaarderingsvergoeding wordt ontvangen).

### **[12.B] Onderhanden projecten**

<b>Specificatie * € 1.000</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
Projectschulden	45.502	34.253
Projectvorderingen	-4.247	-4.138
<b>Saldo projectbijdragen en voorschotten</b>	<b>41.255</b>	<b>30.115</b>

De toename van de projectschulden wordt verklaard door vooruit ontvangen projectfinanciering en een groei van de totale project portfolio.

In het bedrag van € 45,5 mln. projectschulden is € 40 mln. onderdeel van het onderhanden werk en is een bedrag van ca. € 5 mln. een projectschuld die naar verwachting dient te worden terugbetaald.

## Financiële instrumenten en risico's

Het gebruikmaken van financiële instrumenten brengt de navolgende risico's met zich mee.

### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien vooral voort uit vorderingen op klanten. Op basis van kredietrisicobewaking in eigen beheer wordt het kredietrisico voor Staatsbosbeheer beperkt geacht, temeer daar het overgrote deel van de inkomsten voortvloeit uit overheidsopdrachten.

Indien nodig wordt voor het risico van oninbaarheid een voorziening gevormd.

### Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat Staatsbosbeheer niet op het vereiste moment aan zijn financiële verplichtingen kan voldoen. Staatsbosbeheer streeft ernaar voldoende liquide middelen tot zijn beschikking te hebben. Het liquiditeitsrisico wordt op korte termijn beperkt geacht.

### Renterisico

De Comptabiliteitswet verplicht Staatsbosbeheer te bankieren bij de schatkist van het ministerie van Financiën. Daarom heeft Staatsbosbeheer weinig of geen invloed op renteresultaten.

Staatsbosbeheer kent geen rentedragend vreemd vermogen, wat het renterisico beperkt. Er is geen sprake van vorderingen en schulden met variabele renteafspraken waarbij Staatsbosbeheer risico loopt ten aanzien van toekomstige kasstromen. Er is sprake van een vordering met een vaste rente, waarbij sprake kan zijn van een reële waarde risico. Dit is het risico dat de waarde van de lening verandert als gevolg van ontwikkelingen in de marktrente. Het gaat hier echter om een lening van zeer beperkte omvang, waardoor het risico klein is.

Staatsbosbeheer ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld.

Overige renterisico's doen zich niet voor.

## 4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Erfpacht-/opstalcontracten

Staatsbosbeheer geeft gronden in erfpacht uit. In veel gevallen wordt dit gecombineerd met een recht van opstal. Het is de erfpachter daarmee toegestaan een opstal te vestigen op de in erfpacht genomen percelen. Meerdere contracten bevatten een clause die bepaalt dat bij beëindiging van het erfpacht-/opstalcontract door Staatsbosbeheer, 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 liquiditeitsbehoefte kan op dit moment niet op redelijke wijze bepaald worden.

### Opdracht klimaatbijdrage

In de komende 10 jaar zal, als bijdrage aan het klimaatakkoord, in opdracht van het ministerie van LNV 5.000 ha. nieuw bos worden aangeplant. Met betrekking tot de financiële bijdrage van Staatsbosbeheer voor deze opdracht is Staatsbosbeheer in gesprek met het ministerie van LNV.

### Langlopende contractuele verplichtingen

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

Bedragen * € 1.000	Totale contract som	Restant Verplichting	Vervallend < 1 jr.	Vervallen >1 en < 2 jaar	Vervallen >2 en < 5 jaar	Vervallend > 5 jaar
Verplichtingen 31 december 2019	23.791	14.246	4.899	4.176	3.129	2.043

### Leasecontracten

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

Specificatie * € 1.000	Restant-verplichting	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend tussen >2 jaar en < 5 jaar	Vervallend na 5 jaar of later
Leasecontracten	6.841	2.877	2.304	1.660	0



## 4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

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

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Rijksbijdrage voor Staatsbosbeheer	26.491	26.156
Loon- en prijsbijstellingen	652	569
<b>Totaal</b>	<b>27.143</b>	<b>26.725</b>

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

Specificatie	* € 1.000	2019
<b>Organisatiekosten:</b> bijdrage voor organisatiekosten, huisvestingskosten, eigenaarlasten van gronden en doelstellingsgericht onroerend goed, zoals onroerend zaak belasting en heffingen van waterschappen		24.420
<b>Beheer Rijksmonumenten:</b> voor het beheer en onderhoud van Rijksmonumenten op de terreinen die door Staatsbosbeheer worden beheerd is een jaarlijkse bijdrage beschikbaar		1.270
<b>Stichting Boomfeestdag:</b> bijdrage in de organisatiekosten van de Nationale Boomfeestdag		200
<b>Scholing Buitengewoon Opsporingsambtenaar (BOA's):</b> bijdrage in de kosten van scholing van BOA's		100
<b>Beheer Genenbank:</b> LNV-bijdrage in de kosten van het beheer en onderhoud van de Genenbank, hoogwaardig autochtoon plantmateriaal van bomen en struiken		140
<b>Uitvoeringsbureau Nationale Parken:</b> Staatsbosbeheer fungeert als 'host' voor het Nationaal Parken Bureau. Voor de dekking van kosten van salarislasten, huisvestingskosten en overige kosten is een bijdrage verstrekt van		250
<b>Overgedragen taken natuur en gezondheid naar Staatsbosbeheer:</b> compensatie voor de detacheringkosten van een LNV medewerker bij Staatsbosbeheer		111
<b>Loon- en prijscompensatie 2019:</b> compensatie voor gestegen loon- en prijspeil		652
<b>Totaal Rijksbijdrage ministerie van LNV</b>		<b>27.143</b>

Het totaalbedrag van € 27,1 mln. is door het ministerie in 2019 aan Staatsbosbeheer betaald en is geheel als 'Rijksbijdrage ministerie van LNV' in de opbrengsten verwerkt.

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

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

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Beheerbijdrage binnen NNN	64.649	62.755
Beheerbijdrage buiten NNN	0	0
<b>Totaal beheerbijdrage Subsidieverordening Natuur en Landschap</b>	<b>64.649</b>	<b>62.755</b>

#### Beheerbijdrage 2019 binnen NNN

Deze bijdrage is in 2019 verwerkt als subsidie conform de onderliggende subsidiebeschikkingen van de 12 provincies. De Subsidieregeling Natuur en Landschap kent subsidies en toeslagen. Subsidies zijn er voor natuurbeheer, agrarisch natuurbeheer en landschapsbeheer. De toeslagen zijn aanvullende bedragen op de subsidie, die alleen worden toegekend indien het recht op subsidie bestaat. Toeslagen bestaan voor openstelling (recreatie), schaapskudde(beheer) en vaartoeslag. Daarnaast is er voor gecertificeerde beheerders, waaronder Staatsbosbeheer, een toeslag voor monitoring. De jaarvergoeding van de SNL is de som van alle vergoedingen per beheertypen,

vermeerderd met de toeslagen. Deze wordt berekend volgens het principe: hectare beheertype x tarief beheertype, vermeerderd met de toeslagen (hectare toeslag x bedrag toeslag).

#### [14] Omzet projecten

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

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Omzet projecten	37.968	30.318

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

De stijging wordt veroorzaakt door de groei van de projectenportfolio.

#### Projectbijdragen van het ministerie van LNV

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

In de onderstaande tabel worden de in 2019 en eerdere jaren door het ministerie toegekende en betaalde projectbijdragen weergegeven. Het subsidiejaar is hier ook het jaar van de ontvangst van de geldstromen. In de laatste drie kolommen is het verloop van de uitgaven afgebeeld: de stand van het nog te besteden bedrag aan het begin van het verslagjaar, de bestedingen in het verslagjaar en de nog te besteden geldmiddelen per ultimo verslagjaar.

Omschrijving aanvullende financiering bedragen * € 1.000	Jaar Subsidie verstrekking	Subsidie Bedrag	Uitgevoerd tot 01/01/2019 (incl. nieuw toegekend 2019)	Uitgevoerd in 2019	Nog te besteden 31/12/2019
Natuurherstel Schoorlse Duinen	2011	3.067	1.202	129	1.736
Ontwikkelagenda Midden-Delfland	2016	2.000	0	118	1.882
Internationale marketingcampagne Nationale Parken van Wereldklasse	2018/2019	653	163	449	41
Programmatische aanpak Grote Wateren + PAEGW	2018/2019	375	31	319	25
Programma naar een rijke Waddenzee	2019	120	0	110	10
Experimenten Natuurinclusieve Landbouw	2019	1.325	0	702	623
<b>Subtotaal aanvullende opdrachten</b>		<b>7.540</b>	<b>1.396</b>	<b>1.827</b>	<b>4.317</b>
NURG taken programmabudget tot en met 2018	tm 2018	15.671	11.098	2.208	2.365
NURG budget personele inzet tot en met 2018	tm 2018	4.232	4.232	0	0
NURG taken programmabudget 2019	2019	4.505	0	0	4.505
NURG budget personele inzet 2019	2019	1.493	0	1.493	0
<b>Subtotaal NURG opdracht</b>		<b>25.901</b>	<b>15.330</b>	<b>3.701</b>	<b>6.870</b>
<b>Totaal alle projecten</b>		<b>33.441</b>	<b>16.726</b>	<b>5.528</b>	<b>11.187</b>

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

In 2019 is het betreffende duingebied begraaasd (onderdeel van het tienjarige begrazingsregime) en is op enkele plaatsen nog opslag verwijderd (nazorg van eerder uitgevoerde verwijderen van verbrand bos). Ook zijn de eerder uitgezette monitoringsvlakken weer gemonitord om te onderzoeken wat de impact is geweest van de brand op de Schoorlse Duinen. Ook zijn de herstelde duinvalleien

gemonitord om te volgen of de uitgevoerde werkzaamheden het gewenste effect hebben of dat er nog moet worden bijgestuurd. De besteding in 2019 bedraagt € 129K.

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

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

Uitvoering van programma is in 2019 gestart en zijn 2 aanvragen gehonoreerd. Met de uitvoering hiervan was in 2019 een bedrag van ca. € 118K besteed.

#### **Internationale marketingcampagne nationale parken van wereldklasse**

(LNV - Verplichtingnummer 1300027749)

In 2019 is een aanvullende bijdrage ontvangen van € 418K. Inclusief de ontvangen bijdrage uit 2018 (€ 235K) en de bestedingen in 2018 en 2019 (totaal € 612K) is per einde van het boekjaar 2019 nog ruim € 41K niet besteed.

In 2018 is het voorbereiden van de internationale marketingcampagne gestart in samenspraak met de gebieden die meedoen in 2019 of interesse hebben om na 2019 mee te gaan doen. De doelgroep voor de internationale campagne is gekozen en de website voor de campagne is ontwikkeld met bijbehorende videobeelden en beelden. Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van de propositie van de deelnemende Parken en de Parken worden geholpen bij het selecteren/ontwikkelen van de passende belevingen.

De relatie is gelegd tussen de campagne en de plannen van het NBTC voor het themajaar 2021, Jaar van het Ode aan het Landschap.

In mei 2019 is de internationale campagne Holland National Parks van start gegaan in België, Duitsland, Frankrijk, Italië en Spanje. Deze campagne zet voornamelijk in op influencer marketing en PR. Ter ondersteuning is de website [www.hollandnationalparks.com](http://www.hollandnationalparks.com) ontwikkeld in zes talen. Vanaf mei hebben totaal 24 buitenlandse influencers een of meerdere Nationale Parken bezocht. Dit heeft geresulteerd in tientallen nieuwsberichten, blogs en krantenartikelen in de eerder genoemde landen met een totale mediawaarde van circa € 256. De berichten op social media, onder andere ook op Facebook en Instagram van visit Holland, zijn in deze waarde niet meegerekend. In het AD is een uitgebreid artikel over de aanpak verschenen: <https://www.ad.nl/binnenland/hoe-we-buitenlandse-toeristen-gaan-verleiden-amsterdam-ga-naar-de-wadden~ae39d563/>. Om de vindbaarheid van de website te vergroten zijn online samenwerkingen aangegaan met Google en TripAdvisor met als resultaat een forse stijging van het aantal buitenlandse bezoeken aan de site.

#### **Programmatische Aanpak Ecologische Kwaliteit Grote Wateren (PAEGW)** Verplichtingnummer 1300026113; in 2018 ontvangen € 125K en in 2019 € 250K.

Staatsbosbeheer heeft van het ministerie van LNV opdracht gekregen om samen met Rijkswaterstaat mee te werken aan de uitvoering van dit programma. De bijdrage van het ministerie is bedoeld om capaciteit in te zetten. In 2019 zijn projecten geconcretiseerd en zijn voor de 2<sup>e</sup> tranche de projectvoorbereidingen gestart.

Door o.a. de inzet van capaciteit is in 2019 € 319K besteed.

#### **Programma Naar een Rijke Waddenzee** (LNV - Verplichtingnummer 1400010247)

Van de toegezegde bijdrage ad € 240K is in 2019 de helft ontvangen, € 120K.

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

Het programma werkt samen met bewoners, gebruikers, maatschappelijke organisaties en overheden aan een rijke Waddenzee voor mens en natuur. De twee pijlers in het programma zijn: 'natuurverbetering naar een veerkrachtig ecosysteem en transitie naar een duurzaam (economisch) medegebruik.

Door de inzet van capaciteit van Staatsbosbeheer is ruim € 110K in 2019 gerealiseerd.

#### **Experimenten Natuurinclusieve Landbouw**

Verplichtingnummer: 1400010025.

In 2019 is formeel de opdracht experimenten natuurinclusieve landbouw van LNV aan Staatsbosbeheer verleend. Het betreft 40 experimenten, waarbij max 4.000 ha pachtgrond wordt ingezet. De looptijd is 5 jaar en de totale opdrachtsom is € 2,3 mln. In eerste instantie is voor de jaarschijf 2019 een bedrag van € 500K betaald, later in het jaar is in het kader van de versnelling van de opdracht additioneel een bedrag van € 825K betaald. In deze LNV-opdracht natuurinclusieve landbouw wordt werkende weg onderzocht hoe economie en ecologie geïntegreerd kunnen worden in een natuurinclusief bedrijfsmodel voor huidige en toekomstige pachters. Op deze wijze wordt invulling gegeven aan de Visie Kringlooplandbouw van de Minister van LNV. Eind 2019 staat de teller op zes experimenten natuurinclusieve landbouw. Het gaat hierbij onder andere om een zoekkoeien houderij in het Vechtdal en een biologisch dynamisch melk- en biovees veehouderij en zorgboerderij in de Randstad, waarbij in beide bedrijven landbouw gecombineerd wordt met natuurbeheer en recreatie. De Wageningen Universiteit (WUR) en het Louis Bolk Instituut volgen en ondersteunen de experimenten. Naast de start met melkveehouderij breiden we onze scoop nu uit naar vleesvee, akkerbouw, agroforestry, natte teelten en voedselbossen. Door de huidige stikstofdiscussie wordt nu vooral gekeken naar waar in nabijheid van Natura 2000- gebieden experimenten gestart kunnen worden. Ook worden andere natuurlandbouw gerelateerde samenwerkingsverbanden met onze pachters die hieraan bijdragen nu voor het voetlicht gebracht. Met de uitvoering van deze opdracht is in 2019 een bedrag besteed van ca. € 702K.

### Nadere uitwerking rivierengebied (NURG)

In de hiervoor opgenomen tabel zijn alle NURG mutaties tot en met 2018 (dus inclusief budget voor NURG grond ad € 7,5 mln.) samengevat. Uit die jaren resteert nog een te besteden budget van € 6,8 mln., waarvan het grootste deel besteed zal worden aan de realisatie van de verwervingsopgave in 2020. De NURG-opdracht omvat het beschikbaar krijgen van gronden voor nieuwe natuur (door verwerving of anderszins) en het inrichten van deze gronden tot nieuwe natuur waarna deze worden overgedragen aan het beheer en loopt tot en met 2020.

In 2019 waren zes NURG-inrichtingsprojecten bij Staatsbosbeheer in voorbereiding/uitvoering. Voor twee projecten (Blauwe Kamer – Grebbedijk en Ketelpolder) zijn verkenningen gestart. Er is 410 ha NURG-inrichting gerealiseerd. De inrichting van het grootste deel van de Millingerwaard is gereed gekomen in 2019 (253 ha). Door het als NURG begrenzen van ruilgronden in de Beuningse Uiterwaarden, de Kandiaplas en de Vlietberg is ook 42 ha inrichting gerealiseerd. In de Bemmelse Uiterwaarden en Keent is 61 ha afrondingsinrichting gerealiseerd. En tot slot is 54 ha gerealiseerd in de Onderdijkse Waard als onderdeel van de oplevering van het Ruimte voor de Rivier project Reevediep.

De programmabijdrage 2019 van € 4.679K (verplichtingnummer 1300024022) is eind juni 2019 ontvangen; deze is eind 2019 nog niet gealloceerd aan projecten en is op de balans gepresenteerd bij de Kortlopende schulden. Het budget voor personele inzet ad € 1.493K is eveneens in 2019 ontvangen en geheel besteed.

### [15] Omzet recreatie

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur	2.541	2.114
Kampeertreinen	2.161	2.029
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	3.831	3.976
<b>Totaal Recreatie</b>	<b>8.533</b>	<b>8.119</b>

#### [16] Omzet ingebruikgeving

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	8.531	8.467
Agrarische ingebruikgevingen	6.021	6.368
Huurovereenkomsten	3.392	2.828
Gebruiksovereenkomsten	2.247	2.145
Faunabeheer	909	888
Overige ingebruikgevingen	85	100
<b>Totaal ingebruikgeving</b>	<b>21.185</b>	<b>20.796</b>

De opbrengsten uit erfpacht zijn in 2018 en 2019 herzien en bijgesteld op basis van de grondwaarde en renteontwikkelingen.

Bij de opbrengsten uit agrarische ingebruikgeving is sprake van marktconforme prijsontwikkeling, wat resulteert in een hogere pachtprizen per hectare.

Tot slot is een deel van de omzettoename toe te wijzen aan de indexering van de prijzen (CPI).

#### [17] Omzet houtverkoop en biomassa

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Omzet houtverkopen	17.889	20.829
Omzet biomassa	7.565	6.616
<b>Totaal omzet hout en biomassa</b>	<b>25.454</b>	<b>27.445</b>

De daling van de omzet ten opzichte van 2018 wordt vooral veroorzaakt door het prijseffect. De hoeveelheid verkocht hout is stabiel.

#### [18] Omzet overige producten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Omzet zaad en plantsoen	992	1.613
Overige natuurproducten	1.363	720
<b>Totaal overige producten</b>	<b>2.355</b>	<b>2.333</b>

De omzetstijging van overige natuurproducten is het gevolg van verkoop van veen uit de Weerribben en Weimeren, en enkele projecten uit speciebergiging.

#### [19] Omzet recreatieschappen

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Omzet kredieten en groot onderhoud	1.595	2.473
Omzet DVO	6.378	6.408
Omzet Provincie Zuid-Holland	1.066	2.540
<b>Totaal omzet recreatieschappen</b>	<b>9.039</b>	<b>11.421</b>

De daling van de kredieten is het gevolg van afronding van grote projecten in 2018. De daling bij PZH is het gevolg van de lagere onttrekking aan de risicobuffer zoals gepland.

#### [20] Overige opbrengsten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Werk voor derden	1.912	1.571
Overige opbrengsten	4.551	6.159
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>6.463</b>	<b>7.730</b>



Staatsbosbeheer voert werken uit voor derden (RWS, provincies). Grotere opdrachten zijn het beheer van oevers langs de grote rivieren en beheer van stranden in Flevoland. De overige opbrengsten zijn veelal incidenteel.

## Bedrijfslasten

### [21] Kosten van grond en hulpstoffen

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Exploitatie- en transportkosten	11.854	13.258
Kosten hout en biomassa derden	5.240	4.363
<b>Totaal kosten van grond- en hulpstoffen</b>	<b>17.094</b>	<b>17.621</b>

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

#### Kosten uitbesteed werk

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden	32.528	41.433
B: Kosten uitbesteed werk bij projecten met externe financiering	33.520	24.083
<b>Totaal uitbesteed werk</b>	<b>66.048</b>	<b>65.516</b>
Andere externe kosten	32.366	29.336
<b>Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>98.414</b>	<b>94.852</b>

#### Andere externe kosten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
A: Huisvestings- en kantoorkosten	13.077	12.418
B: Heffingen onroerende zaken	4.025	4.014
C: Overige externe kosten	15.264	12.904
<b>Totaal inzet derden</b>	<b>32.366</b>	<b>29.336</b>

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

#### Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Huur	1.782	1.765
Bureaunkosten	3.345	2.779
Huisvestingskosten	4.824	5.014
Automatiseringskosten	3.126	2.860
<b>Totaal huisvesting- en kantoorkosten</b>	<b>13.077</b>	<b>12.418</b>

#### Ad B: Heffingen onroerende zaken

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Waterschapslasten	1.692	1.152
Kosten schouwplicht	1.669	2.149
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	664	713
<b>Totaal heffingen onroerende zaken</b>	<b>4.025</b>	<b>4.014</b>

## Ad C: Overige externe kosten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Materiaal- en inventariskosten	4.890	5.454
Kosten bedrijfsauto's	5.071	5.042
Kosten zaad en plantsoen	1.255	1.177
Exploitatiekosten Buitenleven (vakantiewoningen en kampeerterreinen)	2.054	482
Exploitatiekosten buitencentra	1.339	749
Overige	655	0
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>15.264</b>	<b>12.904</b>

## [23] Lonen en salarissen

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Salarislasten	64.073	60.638
Personeel gebonden kosten	6.068	4.378
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>	<b>70.141</b>	<b>65.016</b>

Het aantal medewerkers is in 2019 per saldo met 11 afgenomen, het aantal fte is met 14 gedaald. Het aantal medewerkers in vaste dienst is in 2019 met 48 toegenomen van 1.110 eind 2018 tot 1.158 eind 2019.

De salarislasten zijn gestegen door de toename van het aantal medewerkers, een eenmalige uitkering van € 0,45k per fte in januari 2019 en de salarisverhoging van 2% per 1 juli 2019.

## Overige personeel gebonden kosten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Reis- en verblijfskosten	1.897	1.921
Woon-werkverkeer	879	871
Bedrijfskleding	352	398
Cursus- en opleidingskosten	1.118	1.088
Overige	1.822	100
<b>Totaal overige personeelsgebonden kosten</b>	<b>6.068</b>	<b>4.378</b>

## Bezoldiging van directie en leden Raad van Toezicht

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

Het bezoldigingsmaximum in 2019 is € 194.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

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

### *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking*

<b>Gegevens 2019</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>S. Thijsen</b>
<b>Functiegegevens</b>	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 tm 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	190.010
Beloningen betaalbaar op termijn	22.044
<i>Subtotaal</i>	<i>212.054</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>212.054</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangregeling
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
<b>Gegevens 2018</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>S. Thijsen</b>
<b>Functiegegevens</b>	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01 tm 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.410
Beloningen betaalbaar op termijn	20.663
<i>Subtotaal</i>	<i>218.073</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>218.073</b>

Op de bezoldiging van de heer S. Thijsen is het overgangsrecht op basis van artikel 7.3 WNT van toepassing. Daarin is opgenomen dat vanaf 01 januari 2019 een stapsgewijze afbouw zal plaatsvinden tot maximaal 100 % van het bezoldigingsmaximum op 1 januari 2022. Behalve de heer S. Thijsen zijn er geen topfunctionarissen conform de WNT met dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op

grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT (Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens) of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

#### *Toezichthoudende topfunctionarissen*

<b>Gegevens 2019</b>					
<b>bedragen x € 1</b>	<b>C. Insinger</b>	<b>W. Draijer</b>	<b>M. Doorewaard</b>	<b>G. Jansen</b>	<b>J. Stokkers</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorz. Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	20.000	0	15.000	15.000	11.524
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
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.
<b>Gegevens 2018</b>					
<b>bedragen x € 1</b>	<b>C. Insinger</b>	<b>W. Draijer</b>	<b>M. Doorewaard</b>	<b>G. Jansen</b>	<b>J. Stokkers</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorz. Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12	01-01 tm 31-12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	20.000	0	15.000	15.000	11.524
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900

De heer Draijer heeft in de vergadering van de Raad van Toezicht van 18 december 2016 medegedeeld af te zien van de vergoeding voor zijn werkzaamheden voor de Raad.

#### **[24] Sociale lasten en pensioenpremies**

<b>Specificatie * € 1.000</b>	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Realisatie 2018</b>
Pensioenpremie	9.463	8.657
Overige sociale lasten	8.260	7.380
<b>Totaal sociale lasten en pensioenpremies</b>	<b>17.723</b>	<b>16.037</b>

#### [25] Afschrijvingskosten op (im-) materiële vaste activa

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Immateriële vaste activa	1.734	2.180
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	1.660	1.691
Machines, autos en installaties	1.754	1.651
Andere vaste bedrijfsmiddelen	617	592
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>5.765</b>	<b>6.114</b>

De afschrijvingslasten op immateriële vaste activa dalen doordat in 2018 en in 2019 diverse activa volledig afgeschreven zijn, Voorbeelden hiervan zijn de software voor projecten en software voor planning van ons terreinbeheer (CMSI)

Lagere afschrijvingen op gebouwen is het gevolg van diverse desinvesteringen in het boekjaar.

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

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen	0	-613
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-1.013	-1.135
<b>Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa</b>	<b>-1.013</b>	<b>-1.748</b>

#### [27] Overige bedrijfskosten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Mutatie voorzieningen	944	2
Bijzondere lasten resp. baten	2.246	-724
Overig	366	0
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>3.556</b>	<b>-722</b>

De post bijzondere lasten bestaat vooral uit de dotatie aan de voorziening voor juridische claims.

#### [28] Financiële baten en lasten

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Financiële baten en lasten	0	3

#### [29] Belastingen resultaat

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Vennootschapsbelasting deelnemingen	-202	169
Vennootschapsbelasting Staatsbosbeheer	0	0
<b>Totaal</b>	<b>-202</b>	<b>169</b>

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

Met ingang van boekjaar 2016 is Staatsbosbeheer vennootschapsbelastingplichtig voor een beperkt aantal activiteiten onder de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen. De aangifte vennootschapsbelasting zijn ingediend en verwerkt t/m het jaar 2018.

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

Specificatie * € 1.000	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Resultaat boekjaar	59	97

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50% deelnemingen in Buitenleven Vakanties BV en 25% in Bio Enerco BV over het jaar 2019.



### **Transacties met verbonden partijen**

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

## Honoraria van de onafhankelijke accountant

De volgende honoraria van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van Staatsbosbeheer en zijn meegeconsolideerde maatschappijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW. Deze kosten zijn onder 'Kosten uitbesteed werk bij uitvoering van reguliere werkzaamheden' opgenomen bij het onderdeel 'Management/financieel beleid en uitvoering'.

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het betreffende boekjaar, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Omschrijving werkzaamheden (bedragen * € 1.000)	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2019	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2018	Overig Pricewaterhouse Coopers Netwerk 2019	Overig Pricewaterhouse Coopers Netwerk 2018	Totaal Pricewaterhouse Coopers Netwerk 2019	Totaal Pricewaterhouse Coopers Netwerk 2018
Onderzoek van de jaarrekening	180	244	0	0	180	244
Afrekening meer/minder werk	0	0	0	0	0	0
Andere controle-opdrachten	124	50	0	0	124	50
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	27	28	27	28
Andere niet-adviesdiensten	0	0	0	0	0	0
<b>Totalen</b>	<b>304</b>	<b>294</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>331</b>	<b>322</b>

## 4.8 Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming)

Bedragen * € 1.000		
<b>Activa</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
<b>Vaste activa</b>	<b>77.500</b>	<b>56.132</b>
[1] Immateriële vaste activa	1.838	3.525
[2] Materiële vaste activa	49.715	48.215
[35] Financiële vaste activa	25.947	4.392
<b>Vlottende activa</b>	<b>181.109</b>	<b>197.175</b>
[4] Voorraden	3.279	2.210
[36] Vorderingen en overlopende activa	26.351	52.467
[37] Liquide middelen	151.479	142.498
<b>Totaal activa</b>	<b>258.609</b>	<b>253.307</b>
<b>Passiva</b>		
<b>[38] Eigen vermogen</b>	<b>77.766</b>	<b>86.797</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	18.446	17.702
[9] Resultaat boekjaar	-9.034	741
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>180.843</b>	<b>166.510</b>
[10] Voorzieningen	4.811	4.292
[11] Langlopende schulden	61.646	57.455
[39.A] Kortlopende schulden	73.131	74.648
[12.B] Onderhanden projecten	41.255	30.115
<b>Totaal passiva</b>	<b>258.609</b>	<b>253.307</b>

## 4.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Bedragen * € 1.000	2019	2018
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie van LNV	27.143	26.725
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	64.649	62.755
<i>Som Rijksbijdragen en Subsidies</i>	<b>91.792</b>	<b>89.480</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	37.968	30.318
[15] Omzet recreatie	8.533	8.119
[16] Omzet ingebruikgeving	21.185	20.796
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	18.044	23.483
[18] Omzet overige producten	2.355	2.324
[19] Omzet recreatieschappen	9.039	11.421
<i>Som Netto-omzet</i>	<b>97.124</b>	<b>96.461</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	6.393	7.730
<i>Som der Bedrijfsopbrengsten</i>	<b>195.309</b>	<b>193.671</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	10.961	14.716
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	97.994	94.376
[23] Lonen en salarissen	70.078	65.016
[24] Sociale lasten en pensioenpremies	17.723	16.037
[25] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	5.765	6.114
[26] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-1.013	-1.748
[27] Overige bedrijfskosten	3.540	-725
<i>Som der Bedrijfslasten</i>	<b>205.048</b>	<b>193.786</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		
	<b>-9.739</b>	<b>-115</b>
[28] Financiële baten en lasten	0	0
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		
	<b>-9.739</b>	<b>-115</b>
[29] Belastingen resultaat	0	308
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	705	548
<b>Resultaat na belastingen</b>		
	<b>-9.034</b>	<b>741</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>		
	<b>-9.034</b>	<b>741</b>

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

### Algemeen

Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2019 van Staatsbosbeheer.

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

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

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

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

### [35] Financiële vaste activa

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	4.094	3.386
Langlopende vorderingen	676	1.006
Nog te verkopen gronden	21.177	0
<b>Totaal</b>	<b>25.947</b>	<b>4.392</b>

Het verloop van de deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt

Specificatie * € 1.000	2019	2018
Balans per 1 januari	3.386	2.838
Nagekomen correcties vorig jaar	3	0
Aandeel in resultaat	705	548
<b>Totaal</b>	<b>4.094</b>	<b>3.386</b>

De deelnemingen betreffen:

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

\* = 100% eigendom van Staatsbosbeheer Projecten BV



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

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

In november 2014 is Buitenleven Vakanties BV opgericht. Dit bedrijf heeft als voornaamste doel om als intermediair op te treden bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Projecten BV heeft hierin een belang van 50 procent, Natuurmonumenten en De12Landschappen, beide 25 procent. Energiehout BV heeft een 25 procent-deelneming in Bio Enerco BV. De overige aandelen zijn in het bezit van Van Werven Biomassa BV te Oldebroek.

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

### [36] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Handelsdebiteuren	10.382	11.639
Belastingen (btw)	168	716
Belastingen (vpb)	188	0
Vorderingen op participanten	23	68
Overige vorderingen en overlopende activa	15.590	40.044
<b>Totaal</b>	<b>26.351</b>	<b>52.467</b>

### [37] Liquide middelen

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Kasmiddelen	66	64
RABO Bank betaalrekeningen	94	1.441
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transact	7.850	7.850
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalan	11.993	13.937
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	16.086	13.596
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten	23.519	24.343
Rekening Courant Ministerie van Financiën	91.871	81.267
	151.479	142.498

### [38] Eigen vermogen

Verloopoverzicht	* € 1.000	Begin- vermogen	Vrije Reserves	Wettelijke Reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
<b>Stand 1 januari 2018</b>		<b>68.354</b>	<b>16.255</b>	<b>227</b>	<b>1.220</b>	<b>86.056</b>
Resultaatbestemming 2017		0	1.220	0	-1.220	0
Mutaties binnen reserves 2018		0	6	-6	0	0
Resultaat 2018		0	-47	47	741	741
<b>Stand 31 december 2018</b>		<b>68.354</b>	<b>17.434</b>	<b>268</b>	<b>741</b>	<b>86.797</b>
Resultaatbestemming 2018		0	741	0	-741	0
Overige mutaties 2019		0	102	-99	0	3
Resultaat 2019		0	0	0	-9.034	-9.034
<b>Stand 31 december 2019</b>		<b>68.354</b>	<b>18.277</b>	<b>169</b>	<b>-9.034</b>	<b>77.766</b>

### Resultaatbestemming 2019

Conform artikel 21, lid 2 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer stelt de Raad van Toezicht de jaarstukken vast.

De directeur Staatsbosbeheer en de Raad van Toezicht stellen voor het negatief resultaat van € 9,0 mln. over 2019 te verwerken ten laste van de reserves.

### [39 A] Kortlopende schulden

Specificatie * € 1.000	31-12-2019	31-12-2018
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen	10.605	14.706
Schulden aan leveranciers	12.033	13.990
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.909	1.517
Schulden ter zake van pensioenen	1.068	989
Overige schulden en overlopende passiva	47.516	43.446
<b>Totaal</b>	<b>73.131</b>	<b>74.648</b>

Amersfoort, 01 mei 2020

Directeur Staatsbosbeheer

Raad van Toezicht

ir. S. Thijsen BNT

mr. C. M. Insinger (voorzitter)

## Overige gegevens

### 4.11 Bepalingen resultaatbestemming

#### Algemeen

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

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

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

- Artikel 8.3: De directeur van Staatsbosbeheer legt het in artikel 21, eerste lid, van de wet bedoelde jaarverslag met inbegrip van de daar bedoelde jaarrekening uiterlijk op 15 maart na afloop van het jaar waarop het betrekking heeft over aan de minister. Het jaarverslag bevat mede een verantwoording over de wijze waarop Staatsbosbeheer invulling heeft gegeven aan dit convenant, in het bijzonder de artikelen 2, 3 en 4, en over de andere in artikel 5, tweede lid genoemde onderwerpen.
- Artikel 8.5: De Minister neemt binnen 6 weken na ontvangst een besluit over goedkeuring van het financieel verslag en deelt dit aan Staatsbosbeheer mee.

### 4.12 Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van het Covid-19 virus heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door diverse overheden zijn genomen om het virus in te dammen hebben negatieve gevolgen gehad voor de economische activiteit. Wij hebben een aantal maatregelen genomen om de negatieve effecten van het Covid-19 virus te bewaken en te beperken, zoals het inrichten van een crisisteam, veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze medewerkers (zoals beperking van sociale contacten, het aanhouden van de 1,5 meter afstand richtlijn en vanuit huis werken) en het zeker stellen van de aanvoer van materialen en het leveren van diensten die essentieel zijn voor onze uitvoerende processen.

In dit stadium zijn de gevolgen voor onze bedrijfsactiviteiten en onze resultaten aanzienlijk, maar hanteerbaar. Wij zullen het beleid en de hierop geënte instructies van het kabinet blijven volgen en zullen tegelijkertijd alles in het werk stellen om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten, zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers in gevaar te brengen.

Wij verwijzen tevens naar de paragraaf 4.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, 'Gevolgen van het Covid-19 virus voor onze bedrijfsactiviteiten'.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie en de raad van toezicht van Staatsbosbeheer

---

### Verklaring over het financieel verslag 2019

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft het financieel verslag van Staatsbosbeheer ('de organisatie') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de organisatie en de groep (de organisatie samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

Voorts zijn wij van oordeel dat de in dit financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2019 voldoen aan alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de relevante wet- en regelgeving zoals vermeld in het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer.

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben het in dit jaarverslag opgenomen financieel verslag 2019 van Staatsbosbeheer te Amersfoort gecontroleerd. Het financieel verslag omvat de geconsolideerde jaarrekening van Staatsbosbeheer samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

Het financieel verslag bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag'.

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

HT4X2HWV6EYV-991351712-85

---

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

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

### *Onafhankelijkheid*

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

---

### *Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het Covid-19 virus*

Wij wijzen op de toelichting in paragraaf 4.4. “Gevolgen van het Covid-19 virus voor onze bedrijfsactiviteiten” van de jaarrekening waarin de directie de mogelijke invloed en gevolgen van het Covid-19 virus op de organisatie en op de omgeving waarin de organisatie opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat er nog steeds onzekerheden bestaan en dat het daarom op dit moment redelijkerwijs niet goed mogelijk is om de toekomstige effecten in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot de aangelegenheid.

---

### *Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd*

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j 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*

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

- het directieverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- het sociaal- en duurzaamheidsverslag;
- de overige gegevens;
- de bestuursstructuur en personalia per 31 december 2019.

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

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

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

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



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

---

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

---

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

De directie is verantwoordelijk voor:

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

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

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

---

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

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

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

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



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

Rotterdam, 1 mei 2020  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Isis Bindels Digitally signed by Isis  
Bindels  
Date: 2020.05.01  
12:10:22 +02'00'

drs. I. Bindels RA

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over het financieel verslag 2019 van Staatsbosbeheer***

---

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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



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

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

## 5 Bestuursstructuur en personalia per 31 december 2019

### Raad van Toezicht

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

### Raad van Advies

De heer R.C. Robbertsen (voorzitter)  
Mevrouw S. Borren MA  
De heer J.A.M. Huijbers  
De heer ir. J.F. de Leeuw  
De heer J.J.J. Vranken MBA

### Directeur

De heer ir. S. Thijsen BNT

### Directieteam Staatsbosbeheer

De heer ir. S. Thijsen BNT (Directeur)  
De heer drs. P.H. van der Jagt (Financieel directeur)  
Mevrouw drs. M.H. Brouwer (divisiedirecteur Beheer en Ontwikkeling)  
Mevrouw D.M.J. Kamphuis MBA (divisiedirecteur Beleven en Benutten)  
De heer ir. C. Lever MPA (divisiedirecteur Grond en Gebouwen)

### Functies leden Raad van Toezicht en directeur Staatsbosbeheer

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

Mevrouw mr. C.M. Insinger MBA

Geboortjaar: 1965

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2018

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder, adviseur en bestuurder

Andere functies per 31-12-2019:

- Lid Raad van Commissarissen Vastned Retail N.V.
- Lid Raad van Toezicht Luchtverkeersleiding Nederland
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool Rotterdam
- Non-executive board member Haya Real Estate SAU
- Managing Director Cerberus Global Investments B.V.
- Tijdelijk voorzitter Raad van Commissarissen Eneco Groep N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Mosadex Holding BV



De heer ir. W. Draijer  
Geboortejaar: 1965  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2014  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Voorzitter Groepsdirectie Rabobank  
Nevenfuncties:  

- Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken
- Lid Cyber Security Raad (CSR)
- Lid bestuur Nationale Coöperatieve Raad (NCR)

Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard  
Geboortejaar: 1962  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2014  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder en adviseur  

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

De heer mr. G.J. Jansen  
Geboortejaar: 1946  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2014  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder publieke en semi publieke sector  

- Voorzitter Vereeniging tot beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis
- lid Raad van Toezicht Rijksmuseum Twenthe

Mevrouw ir. J.G. Stokkers  
Geboortejaar: 1956  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2015  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Medewerker TU Delft  
Nevenfunctie: Associé Vereniging Deltametropool (onkostenvergoeding)

De heer ir. S. Thijsen  
Geboortejaar: 1959  
Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer  
Benoemd per 01-5-2013  
Nevenfuncties:  

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

